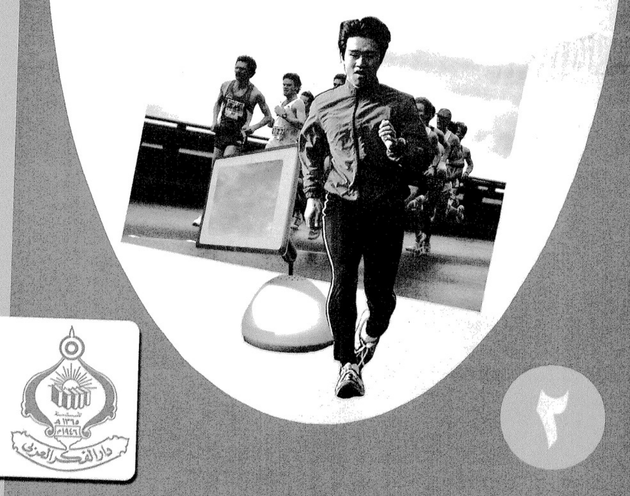
موسوعة متجهات إدارة الرياضة فى مطلع القرن الجديد

موسوعة مكونة من ثلاثة مجلدات كل منها يتضمن موضوعات مستقلة فى الإدارة الحديثة للرياضة

التخطيط ومهارات حل المشكلات فى إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية

الدكتور
كمال الدين عبد الرحمن درويش

الدكتور
محمد صبحى حسانين



٢

دار الفكر العربى

موسوعة
متجهات إدارة الرياضة
فى مطلع القرن الجديد

موسوعة مكونة من ثلاثة مجلدات كل منها يتضمن موضوعات مستقلة فى الإدارة الحديثة للرياضة

المجلد الثانى

التخطيط ومهارات حل المشكلات فى إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية

تأليف

الدكتور
كمال الدين عبد الرحمن درويش
عميد كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة السابق
جامعة حلوان

الدكتور
محمد صبحى حسانين
عميد كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة
جامعة حلوان

الطبعة الأولى
١٤٢٤هـ - ٢٠٠٤م

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربى
٩٤ شارع عباس العقاد - مدينة نصر - القاهرة
ت: ٢٧٥٢٩٨٤، فاكس: ٢٧٥٢٧٣٥
www.darelfikrelarabi.com
INFO@darelfikrelarabi.com



إلى...،

العاملين فى مجال الإدارة الرياضية، آملين

لهم كل النجاح والتقدم فى إدارة أعمالهم.

المؤلفان



بسم الله الرحمن الرحيم

هل يمكن أن نطلق على هذا العصر .. «عصر الإدارة»، نعتقد أن ذلك صحيح ويتفق معنا فى ذلك الكثير من العلماء والخبراء والمتخصصين.

ربما أصبح من السهل نسبيا توفير الأموال وإقامة المنشآت العملاقة، ولكن الأهم من ذلك كله كيف ستدار هذه المنشآت لتحقيق أهدافها؟ لذلك كثيراً ما نستورد الإدارة الأجنبية لإدارة منشآتنا العملاقة.

لقد أصبح للإدارة فنونها وعلومها وأسرارها ودروبها التى لا يعرفها إلا الموهوبون من المتخصصين، لذلك أصبح من الأهمية بمكان الإلمام بعلوم الرياضة حتى يمكن التعامل مع متغيرات القرن الجديد والتطور التكنولوچى الذى نعيشه الآن.

لقد أصبحت الرياضة تدار من منظور صناعى، وأصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المتداولة، ودخلت الشركات العملاقة عالم الرياضة لفتح أسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل، وأصبحت الرياضة مادة شيقة للترويج والتسويق، وأصبح أبطال الرياضة فى مقدمة الإعلانات التجارية، وظهر ما يسمى بالرعاية الرياضية والتسويق الرياضى والتمويل الرياضى... إلخ.

تغيرت أساليب الإدارة الرياضية وتطورت بشكل لافت للنظر فى الحقبة الأخيرة من القرن الماضى، وأصبح الأمر يشير بوضوح إلى أن هناك متجهات وأساليب إدارية مستحدثة سوف تسود فى الحقبات القادمة، وأن التطور التكنولوچى سوف يجعل من إدارة الرياضة أمرا من الأمور شديدة التعقيد، ولعل ذلك ما دفع بكليات ومعاهد التربية الرياضية إلى تعديل لوائحها لتخريج نوعية جديدة من الخريجين متخصصة فى علوم الإدارة الرياضية تستطيع أن تتعامل مع متغيرات العصر الجديد فى علوم الإدارة الرياضية وفنونها.

هذا المجلد يضم موضوعات حديثة فى إدارة الرياضة من منظور إنسانى وصناعى، والأمل أن يساهم فى تسليح العاملين فى مجال الإدارة الرياضية بأسباب العلم فى أعمالهم.

والله من وراء القصد،،،

المؤلفان

المحتويات

الفصل الأول
إدارة الأعمال فى الرياضة

الموضوع	الصفحة

الفصل الثانى
مهارات حل المشكلات بطريقة إبداعية
(اتخاذ القرار)



الموضوع	الصفحة



الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث

تخطيط وإدارة المشروعات وحل المشكلات



الموضوع	الصفحة



الموضوع	الصفحة



الموضوع	الصفحة

الفصل الرابع
تنمية الموارد البشرية
"إدارة الموارد البشرية – التوظيف"

الموضوع	الصفحة



الفصل الأول

الخطط.. وسائل التخطيط

- تطور المهارة .
- الخطط .
- دور التوقع فى الموازنات التخطيطية .
- الجدولة الزمنية .
- تقويم الأداء وفنون المراجعة .
- إدارة الوقت .
- نصائح إدارية .
- حالة للدراسة .
- ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

تطور المهارة

يمكن تطوير المهارة باستخدام أساليب مختلفة، منها: استخدم جداول جانت Gantt، وشبكة تقويم الأداء، وفنون المراجعة المسماة بيرت Pert.

وتطوير المهارة يتضمن تطوير عامل هام جدا هو«إدارة الوقت»، فمهارة إدارة الوقت تعنى إمكانية تحقيق عمل أكثر فى وقت أقل مع إنجاز أفضل النتائج.

المثال التالى لحالة «غادة» يوضح كيف يمكن تطوير مهارات التخطيط، وتحديد مصادر المعلومات وإتقان المهارة، ويؤهل لكيفية استخدام مصادر المعلومات، وأسس ونظم ومهارات التفكير، وتساعد على التطوير الذاتى.

«غادة» تخرجت من الجامعة، وحصلت على درجة الدكتوراه فى إدارة الأعمال من جامعة Midwestern بأمريكا، فى بداية عملها فى مجال إدارة الأعمال أحست أنها تفتقر إلى خبرات التطبيق، وأن طلابها فى الجامعة يحتاجون إلى اكتساب خبرات ميدانية، وتوفير نماذج تطبيقية لما يتلقونه من علوم نظرية فى مجال إدارة الأعمال.

قامت «غادة» بتجميع المادة العلمية التى تريد تدريسها لطلبتها، وحرصت على أن تكون هذه المادة العلمية محببة إلى الطلبة، وخاصة أن وحدات هذه المادة قد تم اختيارها بناء على كونها ترتبط بالواقع التطبيقى من وحى الطبيعة.

صممت نماذج التدريب على المهارات لتحقيق أغراض محددة هى:

- تنمية الخطط وتطويرها..،
- أساليب حل المشاكل الطارئة..،
- اتخاذ القرار..،
- المشاركة فى اتخاذ القرار..،
- إدارة الوقت..،
- الجدولة..،
- مهارات المقابلة الشخصية..،
- مهارات الأداء الفعال..،
- مهارات الاتصال..،
- المرأة كسيدة أعمال.

تم تصميم كتيب صغير كوسيلة للرقى بالخدمات التى تقوم بها فى مهمة تدريب وتطوير المهارات لدى الأفراد لرفع مستوى الأداء والاستثمار للوظيفة، وتم تصميم هذا الكتيب باستخدام أسلوب wtocds[1] تحتوى الصفحة الأولى لهذا الكتيب على المحتويات التى تتضمن ثلاثة أجزاء هى:

١- لماذا أسلوب Wt & Ds؟ الذى يعطى أسباب استخدام خدمات المؤسسة.

٢- عن أساليب التدريب والتطوير الموجودة فىWt & Ds.

٣- نماذج للتدريب والتطوير.

بدأت «غادة» عملها بإجراء مجموعة من المكالمات التليفونية للأفراد المعنيين ببرنامجها لتوضيح وجهة نظرها عن إدارة الأعمال، ثم قامت بإجراء مقابلات مع هؤلاء الأشخاص المعنيين لإقناعهم بأهداف برنامجها، مع تزويدهم بالكتيب الذى يوضح طبيعة العمل المستهدف، وهو التدريب والتطوير للمهارات الإدارية.

بعد كل محاضرة كانت تشكر السادة الحضور على تخصيص جزء من وقتهم الثمين لحضور المحاضرة، وبدأت فى توثيق علاقاتها مع بعض العملاء لأغراض التعرف على السوق والمؤسسات الموجودة فيه، ومع برنامجها فى تنمية علاقاتها وتقديم الكتيب المعبر عن برنامجها استطاعت أن تروج لمفهومها وطبيعة العمل الذى تقوم به فى إدارة الأعمال فحققت نجاحا كبيرا، وكانت بذلك قد شغلت معظم وقتها بين التدريس فى الجامعة، واستشاراتها فى المجال.

الخطط

للتعرف على الخطط يلزم الحديث عن أبعاد عملية التخطيط، والخطط الثابتة، والخطط المستخدمة لمرة واحدة، والخطط الطارئة، وكذلك التعرف على أسباب عدم اشتراك المديرين فى التخطيط، ومؤشرات التخطيط غير الجيد، كل هذه الأمور يلزم دراستها، وتفهمها حتى يمكن الإلمام بمعنى الخطط الحقيقى، وفيما يلى نقدم شرحا موجزا لهذه الأبعاد.

١- أبعاد التخطيط:

يمكن وصف الخطط من خلال خمسة أبعاد هى:

أ- مستوى الإدارة التى تتم وضع الخطة لتطويرها.

ب- نوع الخطة.

جـ- نقطة التركيز فى الخطة، أى على أى شيء تركز الخطة..، فقد توضع الخطة للمؤسسة بكاملها، وقد تركز على إدارة معينة، وقد تكون لنطاق محدود يستهدف قسما بعينه، أو حتى جزءا من قسم معين.

---

(1) Washington train development services.



د- طول وقصر الوقت حسب ما سيتم تخطيطه.

هـ- تكرار الخطة. . ، فقد تكون خطة ثابتة، أو خطة تستخدم لمرة واحدة.

٢- الخطة الثابتة:

يقصد بالخطط الثابتة السياسات المستخدمة فى عملية تحديد الأهداف التى سيتم إنجازها. . ، وهى بذلك توفر التخطيط المرحلى، والوقت اللازم لاتخاذ القرار.

وتشمل الخطط الثابتة: السياسات، والإجراءات، والقواعد التى يتم بناؤها لتواكب المواقف المتكررة، وهذه الخطط الثابتة تساعد العاملين على اتخاذ القرار. وفيما يلى نقدم شرحا لأركان الخطط الثابتة الثلاث، وهى: السياسات، والإجراءات، والقواعد.



تجميع المادة العلمية... أحد خطوات تطوير مهارات التخطيط

أ- السياسات:

السياسات تمد المؤسسة بالتوجيهات، والإرشادات التى يجب اتباعها عند اتخاذ القرار، وهذه التوجيهات والإرشادات موجهة إلى جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة. . ، ومجلس الإدارة هو الذى يقوم بوضع السياسات التى تحدد سير العمل.

ب- الإجراءات:

الإجراءات عبارة عن مجموعة من الأحداث المتوالية فى تدرج معين لتحقيق أهداف المؤسسة.

السياسات تكون عادة أقل تفصيلا، أما الإجراءات فتوضح التفاصيل بشكل أكبر، وبطريقة مرحلية حسب سير العمل، وتتضمن مجموعة من القرارات مثل: قرارات خاصة بالمبيعات أو الحسابات، أو الإنتاج، أو النقل. . . إلخ.



جـ- القواعد:

توضح القواعد ما يجب عمله وما لا يجب عمله، ويلزم تطبيق القواعد حرفيا، ولا تختلف القواعد عن السياسات إلا أن القواعد محددة، بعكس السياسات التى تهتم بوضع إطار التصرف من خلاله.

مثال للقواعد:

عدم التدخين. . ،

عدم تناول الوجبات أو المشروبات فى أماكن العمل. . ،

ارتداء غطاء الرأس كنوع من الأمان. . ،

. . . إلخ.

والجدير بالذكر أن مخالفة هذه القواعد يعرض المخطئ لعقوبات تختلف مستوياتها حسب نوع الإهمال.

مما سبق يتضح أن السياسات، والإجراءات، والقواعد تمثل البنية الأساسية للخطط الثابتة، حتى وإن اختلفت المفاهيم والأغراض، فالسياسات توفر الإرشادات العامة للمؤسسة، والإجراءات تنظم العمل والنشاط فى شكل مرحلى، والقواعد تحكم مواقف العمل.

٣- الخطط المستخدمة لمرة واحدة:

تعنى الخطط المستخدمة لمرة واحدة وضع برامج وميزانيات لمواجهة المواقف غير المشابهة، بعكس الخطط الثابتة التى تعد لمواجهة المواقف المتشابهه والمتكررة.

وكما أشرنا من قبل إلى أن الخطط الثابتة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هى: السياسات، والإجراءات، والقواعد، فإن الخطط المستخدمة لمرة واحدة تضم عنصرين فقط، هما البرامج والميزانيات. فى حين أن تحديد الهدف ضرورى لكلا النوعين، سواء كانت خططا ثابتة، أو خططا تستخدم لمرة واحدة. انظر الجدول رقم(١).

ومن أمثلة المواقف التى تتطلب خططا (حدد نوع الخطة):

* الجودة هى الهدف الأول (مثل شركة فورد Ford للسيارات).
* إعلان الرئيس كيندى لخطة هبوط إنسان على القمر.
* زيادة التسويق بنسبة ١٠٪.
* الموظفات المنتخبات يطالبن بإجازة وضع.
* الميزانية التى يحتاجها قسم معين، أو إدارة معينة للشهر القادم.



* ارتداء نظارات الأمان أثناء العمل.

* بديل فى حالة غياب موظف لإجازة، أو أى سبب آخر.

* إصلاح عطل فى إحدى الماكينات.

* المبالغة فى شكل التفاصيل.

* إنفاق ١٠٠٠دولار فى ورشة العمل.

وفيما يلى شرح مختصر لعنصرى الخطة المستخدمة لمرة واحدة، وهما: البرنامج والميزانية:

أ- البرنامج:

يوصف البرنامج بأنه أنشطة معدة تم تصميمها لإنجاز هدف معين فى وقت معين، ويكون لهذا البرنامج سياسات وإجراءات، وميزانية.

جدول رقم(١)

عناصر الخطة الثابتة والخطة المستخدمة لمرة واحدة

التعرف على الأهداف	خطة ثابتة	خطة مستخدمة لمرة واحدة
هدف	سياسات	برنامج
	إجراءات	ميزانية
	قواعد	

ويشير الخبراء إلى أنه فى حالة بناء البرنامج يلزم مراعاة:

- إعداد الأهداف.
- تقسيم الأهداف إلى أهداف مرحلية يمكن تحقيقها.
- تحديد مسئولية كل مرحلة.
- تحديد بداية ونهاية كل مرحلة.
- تحديد مصدر المعلومات لكل مرحلة.

ب- الميزانية:

هى الأموال التى تنفق فى العمل، حيث تعد الميزانية الترجمة المالية لأسلوب تحقيق الأهداف وبرامج العمل.



كثيرون يخافون من كلمة«ميزانية»؛ لأنهم يعتقدون أن هذه الكلمة متعلقة بفنون إجادة الحسابات والرياضيات، وهذا غير صحيح؛ لأن الميزانية تميل إلى الإحصائيات والتحليل فى عملية تخطيط المهارات أكثر منها ارتباطا بفنون الرياضيات، فعند تطوير أو بناء الميزانية فإنها تصبح وسيلة للتخطيط، وعند التعديل تصبح الميزانية وسيلة للتحكم.

٤- الخطط الطارئة:

هى الخطة التى يتم بناؤها لمواجهة موقف ظهر عرضا، هذا الموقف غير موجود فى الخطة الثابتة، ويتم اللجوء إلى الخطة الطارئة فى حالة وجود مشكلة، أو معوق يعيق إنجاز الأهداف، مثل: حدوث عطل مفاجئ فى إحدى الماكينات، أو إصابة أحد العاملين بإصابة أعاقته عن العمل.

فالخطة الطارئة هى خطة مختارة للقيام بمهمة ما فى نفس وقت حدوث الموقف العارض، كاستبدال أحد العاملين بآخر مثلا، وعند اللجوء إلى الخطة الطارئة يلزم الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الخطأ الذى حدث فى الإدارة؟
- كيف يمكن منع حدوثه؟
- كيف يمكن علاج هذا الخطأ فى حالة حدوثه؟

٥- لماذا لا يخطط المديرون؟

لعل أهم أسباب عدم مشاركة المديرين فى عملية التخطيط هو قلة الوقت، والإجابة الشائعة بين المديرين عن أسباب عدم مشاركتهم فى التخطيط تكون دائما «أنا مشغول جدا، ولا يوجد وقت للمشاركة فى عملية التخطيط»..؛ لذلك كانت فكرة «إدارة الوقت» مهمة للغاية، ويلزم دراستها للتعرف على مضمونها وتطبيقاتها، فإدارة الوقت هى الحل الوحيد لتنظيم الوقت لدى المديرين، ومساعدتهم فى توفير أوقات يمكن شغلها بالمشاركة فى عمليات التخطيط.

والسبب الثانى هو ما يتعلق بـ «الحضور الذهنى»، فقد لوحظ من خلال مراقبة سلوكيات بعض المديرين أنهم يفتقرون إلى الحضور الذهنى لكل ما يدور فى إداراتهم، وقد يرجع ذلك لكثرة المهام التى يضطلعون بها.

«أحمد» مدير لأحد أقسام الإنتاج فى مصنع للنسيج، طلب منه نتيجة لموقف طارئ تغيير نوع المنتج، أصدر «أحمد» أوامره بإيقاف أمر التنفيذ لنوع المنتج الحالى، وأمر آخر بالبدء فى تنفيذ المنتج الجديد. بعد صدور أمر التشغيل الجديد تبين وجود عجز فى بعض المواد الخام الداخلة فى صناعة المنتج الجديد، كلون القماش (اللون الأحمر مثلا)، فاضطر المدير إلى استكمال العمل بلون آخر غير مطلوب لاستكمال ما طلب منه، هنا وقع «أحمد» فى عدة أخطاء، منها: عدم استكمال المنتج وفقا للمواصفات الموجودة، وكذلك تعريض الشركة لعدم إمكانية بيع المنتج، أو اللجوء إلى تخفيض الأسعار لتصريف المنتج.



٦- مؤشرات التخطيط غير السليم:

المؤشرات التالية تؤدى إلى حدوث تخطيط غير سليم:

- العمل فى اتجاه لا يحقق الهدف.
- عدم الالتزام بإنهاء العمل فى الوقت المطلوب.
- عدم تسليم العمل فى الوقت المطلوب.
- التحديد غير السليم لموعد الانتهاء من العمل.
- تعيين موظفين بشكل متسرع دون تروٍّ لاختيار الأكفأ، والأفضل.
- استخدام وقت إضافى مما يجهد العميل.

دور التوقع فى الموازنات التخطيطية

١- التوقع والتنبؤ:

التوقع، هو عملية تنبؤ بما سوف يحدث فى المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل.

والتنبؤ، عبارة عن وضع افتراضات عن المستقبل فى ضوء ما حدث فى الماضى، ويحدث فى الحاضر.

من الضرورى التنبؤ بما ستكون عليه الأحداث فى المستقبل من حيث:

- الفرص المتاحة..،
- الإمكانات المتوافرة..،
- الأهداف المطلوبة.

كما يلزم ربط كل ذلك بشىء مادى ملموس..، هذا، ويمكن استخدام طريقتين للتنبؤ هما:

١- الطريقة الأولى: وتتمثل فى استخدام أساليب إحصائية، حيث يتم التعامل مع الأرقام بطريقة رياضية.

٢- الطريقة الثانية: وتتمثل فى استخدام طرق تقديرية، حيث يتم ترجمة الإحصائيات فى أشكال بيانية، ثم عمل خط اتجاه عام يوضح التنبؤ.

والموازنات التخطيطية من أهم أدوات التخطيط، فهى ترجمة لأهداف المؤسسة وسياساتها وخططها فى شكل قيم رقمية أو كمية، تكون أساسا لسير العمل، كما تعد الموازنات التخطيطية ملزمة لكل وحدة إدارية فى المؤسسة؛ لكى تضع خططها فى إطار متوافق مع خطط الوحدات الأخرى.

كما أن الموازنات التخطيطية تعتبر أحد أدوات تحديد المسئوليات، والسلطات، ومراكز وجودها، وأيضا تعد ضمن الأدوات الرقابية التى تساعد الإدارة فى تحقيق الوظيفة الرقابية.



وهناك جدل كبير حول نقطة الانطلاق فى إعداد الموازنة التخطيطية، ويعتقد الغالبية من الخبراء: أن توقع المبيعات تعتبر النقطة المناسبة لذلك بأولوية مطلقة عن النقاط الأخرى.

وباستخدام نظام تحليل العمل wark analysis لبيئة العمل، قد تضع المؤسسات تنبؤات ناجحة، مثلما يحدث فى شأن التنبؤ بالحالة الاقتصادية، أو التنبؤ بالنواحى الفنية.

٢- توقعات المبيعات:

التوقعات الخاصة بالمبيعات تعتبر أكثر التوقعات أهمية، وتؤخذ التوقعات للمبيعات من خلال الخبرات السابقة. وعادة ما تهتم المؤسسات بالتنبؤ الخاص بالقيمة الربحية للمشروعات، وهناك تنبؤ طويل الأجل بالمبيعات، هذا التنبؤ طويل المدى يساعد المؤسسة على تخطيط المصاريف والموازنات الاستثمارية، وفى نفس الوقت يوفر تخطيطا للمبيعات قصير المدى بشكل ضمنى. . ، هذا، ويقوم مدير المبيعات بوضع خطة المبيعات قصيرة المدى، على أن تعتمد بعد ذلك من مدير المؤسسة.

توقعات المبيعات مفيدة جدا فى عمليات التسويق، كما أنها ذات فائدة كبيره فى النواحى المالية. لكونها توضح المصروفات، والعائد الربحى من وراء هذه المصروفات، كما أنها لها دور كبير فى إدارة العاملين؛ لتحديد مدى الاحتياجات أو حجم الفائض من العاملين. . ، وكما ذكرنا من قبل، فإن توقعات المبيعات ذات فائدة عظيمة فى عملية التصنيع نفسها.



الضمان...، والتوقعات أمران مرتبطان، فبقدر توقع المبيعات وجودة المنتج يمكن تحديد فترات الضمان



قوة الشراء، يقول بعض الخبراء أنه لا يوجد بيت فى العالم
يخلو من منتج رياضى واحد على الأقل



خذ مثلا على ذلك، شركة «بوينج» الأمريكية لتصنيع الطائرات. إن توقعات المبيعات الخاصة بهذه الشركة خلال العشرين سنة القادمة، تشير إلى أن حجم الربح سيصل إلى تريليون دولار أمريكى؛ لذلك وضعت احتمالات، وتنبؤات بزيادة حجم المبيعات، وبالتالى حجم عمليات التصنيع، بالطبع خطط لذلك فى ضوء دراسات تنبؤية اعتمدت على الثوابت، والتغيرات، ومعدلات النمو فى البيئة المحيطة متمثلا فى احتياجات السوق.. ؛ لذلك نظمت هذه الدراسات التنبؤية المتغيرات التالية:

- الزيادة المتوقعة فى حجم الركاب.
- العمر الافتراضى للمنتج «الطائرات»، ومعدلات الصيانة، وتوقيتات التغيير.
- الربحية الإجمالية لصناعة المنتج.

٣- الفنون الوصفية لتوقعات المبيعات:

تستخدم الفنون الوصفية فى أغراض الحكم، والخبرة، والرأى فى التنبؤ بالمبيعات، وبعض الناس تستخدم الفنون الوصفية لتوقعات المبيعات فى وضع الأهداف، واستخدام معدلات المبيعات السابقة للتنبؤ بالمبيعات فى المستقبل.

عموما، فإن الفنون الوصفية لتوقعات المبيعات تتضمن الرأى الشخصى، ورأى المنفذين المسئولين عن العمل، وتشمل أيضا، مكونى قوة الشراء، ومكون المستهلك، كما يوجد أيضا مكون وحدة العمليات، ومكون المسح، ويستخدمان بخاصة عند إنتاج منتج جديد للتعرف على رد فعل السوق تجاه هذا المنتج..، وفيما يلى شرح مختصر لمكونات الفنون الوصفية لتوقعات المبيعات:

أ- الرأى الشخصى:

- يلعب الرأى الشخصى دورا هاما فى عمليات التوقع المستقبلى للمبيعات، حيث تلعب الخبرة الشخصية والأحداث السابقة فى تكوين الرأى الشخصى، فقيمة الرأى الشخصى فى التنبؤ بالمبيعات فى المستقبل تتوقف على مقدار خبرة الشخص، والأحداث السابقة المشابهة التى مر بها خلال حياته.

ب- رأى المنفذين المسئولين عن العمل:

المنفذون المسئولون عن العمل يمثلون فئة من الأفراد تتميز بكونها معايشة للمنتج بجميع تفاصيله، ومدركة لطبيعة السوق والشركات المنافسة، ومن ثم فهم فئة تعيش قلب الأحداث، وعادة ما يكون الرأى جماعيا، حيث يجتمع المديرون والخبراء لتدارس الأمر ومناقشته، ثم الاتفاق على رأى واحد يمثل حصيلة مناقشاتهم فى شأن التوقعات المستقبلية للمبيعات.

جـ - قوة الشراء:

تحدد قوة الشراء عن طريق تجميع الآراء والتنبؤات المختلفة للقائمين بالعمل، فقوة الشراء أحد المكونات الهامة التى تساعد على التنبؤ المستقبلى بالمبيعات.



د - المستهلك:

من الأهمية بمكان معرفة رأى من يشترى المنتج وهو «العميل»، حيث يمثل رأى العميل فى المنتج ومدى حاجته المستقبلية لهذا المنتج، مكونا هاما للتنبؤ المستقبلى بمبيعات هذا المنتج.

هـ - وحدات العمليات:

هى مجموعة التوقعات الخاصة بالمبيعات فى أكثر من وحدة من وحدات المؤسسة، ومن أكثر الشركات استخداما لرأى وحدات العمليات فى التنبؤ المستقبلى بالمبيعات فى أمريكا شركات الملابسGAP، وشركات السوبر ماركت Edwards.

و- المسوح:

استقراء آراء كل المهتمين بالمنتج، ويتم ذلك عن طريق مسح لهذه الآراء يستخدم لتحقيقه الاستبيانات، والمقابلات الشخصية، أو التليفزيونية، وفى هذه الحالة يجب أن يؤخذ فى الاعتبار نوعية عينة المسح، من حيث المستوى الاجتماعى، والاقتصادى، ومدى ارتباطهم بالمنتج نفسه.

٤- الفنون الكمية لتوقعات المبيعات:

أ - المبيعات السابقة:

تشمل الفنون الكمية لتوقعات المبيعات: المبيعات السابقة، وقت التنفيذ، والمرتجعات، وتكمن أهمية هذه الفنون الكمية لتوقعات المبيعات فى القوة الشرائية، فمثلا محلات «بيتزا» تتوقع بيع ١٠٠ فطيرة بيتزا مساء يوم الجمعة، وإذا حدث وساءت الأحوال الجوية فإنها سوف تبيع ٧٥ فطيرة فقط، وإذا كان هناك موسم أو عيد ستزيد المبيعات إلى ١٢٥فطيرة، هذه التوقعات تم الوصول إليها من الخبرات السابقة للقوة الشرائية. وفيما يلى شرح مختصر لمتغيرى الفنون الكمية لتوقعات المبيعات:

ب- وقت التنفيذ:

التوقيت هام جدا فى التنبؤ المستقبلى للمبيعات وتوسيع الاتجاهات، ويأتى ذلك فى ضوء الخبرات السابقة للشركة وأفرادها، وبناء على إمكانية التنبؤ بالأوقات التى يرتفع أو ينخفض فيها معدلات البيع، يمكن إجراء عمليات التنبؤ المستقبلى للمبيعات، هذا بالإضافة إلى أن وقت التنفيذ، وإمكانية استخدامه فى عمليات البيع المستقبلى، يعتبر هاما جدا فى تحديد ما إذا كان هناك ضرورة لتحديد أوقات إضافية للعمل، أو أن هناك حاجة لعمالة إضافية، هذه الأمور يمكن التنبؤ بها لأوقات العمل خلال أسبوع قادم، أو شهر، أو سنة.

جـ - المرتجعات:

استخدام المرتجعات كوسيلة للتنبؤ المستقبلى للمبيعات، تعتبر عملية حسابية لها نواحى فنية خاصة تستخدم فيها الخبرات السابقة، من خلال معالجات إحصائية أكثر منها فنيات ترتبط بإدارة الأعمال..،



ولا شك أن الانخفاض التدريجى فى مرتجعات المنتج يعتبر أحد المؤشرات التى يمكن استخدامها للتنبؤ المستقبلى بالمبيعات.

الجدولة الزمنية

تبدأ الجدولة الزمنية بعد انتهاء قسم التسويق من عمله فيما يتعلق بالتنبؤ بالمبيعات، وإرسال الأمور التنفيذية للمستهلكين.

يقوم قسم العمليات فى المؤسسة بتحويل المدخلات إلى مخرجات فى نظام جدولى يعتبر جزءا من العمليات التى توضح تفاصيل أكثر عن المدخلات والمخرجات، تكمن فاعلية الجدولة فى كونها تعمل على التنسيق بين سير العمل من المدخلات، والتنبؤ بالمخرجات فى المراحل المختلفة أثناء سير العمل.

١- الجدولة:

الجدولة مجموعة من الإجراءات يتم من خلالها تدوين الأنشطة التى يلزم أداؤها لإنجاز وتحقيق الأهداف، وعادة ما تدون هذه الأنشطة حسب:

أ- الأولويات.

ب- توقيتات التنفيذ.

والجدولة تجيب على أسئلة أساسية هى ماذا؟، متى؟، أين؟، من؟، كيف؟..، وهى أسئلة يمكن صياغتها لتتوافق مع جميع المؤسسات والأغراض، فمثلا ماذا يجب عمله؟، متى يتم العمل؟، أين يتم العمل؟، من الذى يقوم بالعمل؟، كيف يتم العمل؟.. وهكذا.

يشارك المديرون فى توفير مصادر الجدولة، ومعظم الشركات الآن تقوم باستخدام الكمبيوتر فى عمل الجدولة، وعادة ما تتضمن هذه الجدولة أجندة العمل، وتحديد العمل، والتوقيتات المحددة لتنفيذ العمل والمهام التى يجب عملها، والأولويات، وكل شىء تتضمنه خطة العمل.

٢- لوحة التخطيط:

يوضع على لوحة التخطيط الهدف والأنشطة، هذا، ويجب أن ترتب الأنشطة، وتنظم حسب بدء وانتهاء كل نشاط من الأنشطة المجددة، هذا، ويجب أن تكون الأعمال فى اتجاه واحد، هو اتجاه تحقيق الهدف.

المثال التالى يوضح ما سبق:

نفترض أن هناك هدفا للمؤسسة، مضمونه إرسال خطاب شخصى (لغرض ما) لكل مستهلك فى يوم ١٥ من كل شهر.



من الطبيعى أن تتضمن لوحة الهدف، الأنشطة التى ستقـوم بها المؤسسة لتحقيق هذا الهدف، فمن المسئول؟ ومتى سيكون يوم المطالبة؟ ومتى سـتكون نقطة التحكم، ومن المسئول فى كل نشاط، ومتى يبدأ وينتهى كل نشاط؟، وكيف سيتم ترتيب وتنظيم هذه الأمور، وتوحيد اتجاهاتها فى اتجاه واحد، هو تحقيق العمل.

- الهدف هو إرسال خطاب شخصى لكل مستهلك فى يوم ١٥ من كل شهر.
- المسئول عن تحقيق هذا الهدف هو السيد/ ياسر محروس.
- بدء تنفيذ العمل هو اليوم الأول من كل شهر.
- يوم المطالبة هو يوم ١٥ من كل شهر.
- نقطة التحكم أيام من ٧-١٢ من كل شهر.

السيد/ ياسر محروس قام بتحديد تسعة أنشطة لتحقيق هذا الهدف، كما قام بتحديد مواعيد البداية والنهائية لكل نشاط من هذه الأنشطة التسعة، وكذلك من المسئول عن كل نشاط؟

هذه الأنشطة، وكذلك التوقيتات، والمسئولون يمثلون منظومـة واحدة، تعمل فى اتجاه واحد لتحقيق الهدف الموضوع.

والجدول رقم(٢) يمثل الأنشطة التـسعة المحددة، ومـواعيد بدء ونهاية كل نشـاط، وكذلك الموظف المسئول عن هذه الأنشطة، ويلاحظ فى ترتيب، وتنظيم الأنشطة، والمواعيد التسلسل المنطقى للإجراءات، والتوقيتات لتحقيق الهدف تماما فى التوقيت المطلوب.

٣- الإعداد للهدف:

قبل أن نحدد كيفية عمل الأشيـاء يلزم أن تحدد الأشياء أولا، فبعد إعداد الأهداف أو الهدف يجب تحـديد المسئـول عن تحقـيق هذه الأهداف أو هذا الهـدف، ومتى سـيكون بدء وإنهـاء العمل، وكـذلك الأولويات، ويعـتبر تحـديد الأولويات أمرا هامـا بداية من الأولويات القـصوى إلى المتـوسطة، ومنتهـيا بالمنخفضة.

٤- الخطة والجدولة:

يجب أن تمثل الجدولة تنظيـما كاملا لكل مـا جاء فى الخطة، بحيث تكون هناك إجـابات واضحة على ماذا؟، أين؟، متى؟.. وكذلك



جدول رقم(٢)

جدول الأنشطة والتوقيتات

م	الأنشطة	متى		المسئول
		بدء	نهاية	
١	كتابة الخطاب على الآلة الكاتبة أوالكمبيوتر.	١	٢	عصام
٢	نقل الخطاب إلى المطبعة.	٣	٤	سيد
٣	طباعة الخطاب بالكمية المطلوبة.	٥	٦	موظف الطباعة
٤	استلام الخطاب من المطبعة.	٦	٧	حازم
٥	كتابة أسماء العملاء وعناوينهم على الخطابات.	٧	٩	حازم
٦	توقيع الخطابات من المسئول.	١٠	١١	حازم
٧	انتهاء الإجراءات داخل المؤسسة.	١٢	١٣	حازم
٨	نقل الخطابات إلى مكتب البريد.	١٣		حازم
٩	إرسال الخطابات.	١٣	١٤	عامل البريد

المصادر كما هو موضح فى مثال الخطاب.

٥- جدول جانت Gantt :

جدول جانت Gantt أحد النماذج المستخدمة لتنظيم الخطة، وهو إجراء مماثل للوحة التخطيط أو نظام Wt & Ds[1] السابق الإشارة إليه.

فى جدول جانت Gantt تستخدم الأعمدة لتوضيح مدى التقدم نحو الهدف، والفترة الزمنية، ومجموعة الأنشطة تظهر فى شكل رأسى، وكذلك الوقت.

وقد تتحول «Wt & Ds» إلى لوحة التخطيط، وقد تحول إلى جداول جانت Gantt عن طريق تغيير نظام عمود الوقت؛ لتحديد الأيام من ١-١٥بدلا من بداية ونهاية، كما يمكن تحويل الصفوف المتعلقة بالأيام إلى أعمدة فى جدول جانت Gantt.

وفى جدول Gantt يحول العمود الخاص بالمسئول أو الوقت إلى عمود مساو فى لوحة التخطيط، وهذا الإجراء يعتبر مناسبا إذا كان هناك أكثر من مسئول واحد فى العمل، وتوضيح مسئوليته وبداية ونهاية عمله مرجعيا.

وباستخدام جدول جانت Gantt يمكن معرفة معدلات التقدم، ومستوى الأداء شهرا بشهر لمتابعة عملية الإنتاج.

(1) (Wt & Ds) Washington train development services.



من الأمور الضرورية تحـديد مدى استقلاليـة الأنشطة، وكذلك من الأهمية تحـديد الترتيب الخاص بهذه الأنشطة.

تحديد استقلالية الأنشطة أو تداخلها يعد أمـرا هاما، وفى جميع الأحوال يلزم التحديد الدقيق لمدى استقلالية كل نشاط، وإذا كان هناك تداخل بين نشاطين أو أكثر، فإن الأمر يتطلب تحديد أماكن وتوقيتات هذا التداخل، مع التأكد من منطقية وضرورة هذا التداخل.

أما عن ترتيب الأنشطة - بصـرف النظر عن استقلاليتـها أو تداخلها - فإنه أمر حـيوى، حيث لا يجوز التحقيق أو العمل فى نشاط معين قبل الانتهاء من الأنشطة التى تسبقه فى الترتيب.

لوحة التخطـيط وجداول جانت Gantt مناسبـة وسهلة فى الاستـخدام إذا كانت الأنشطة مـرحلية ومنتهية، ولكن عندما تكون الأنشطة معرضة للاختلاف حول مدى استـقلاليتها أو عدم استقلاليتها، فإن استخدام أسلوب بيرت Pert يكون أكثر ملاءمة.

وطريقة بيرت Pert تتضمن شـبكة من الجداول توضح الأنشطة غير المستقلة، والمكـونات الأساسية لجداول أسلوب بيرت Pret هى: الأنشطة، والأهداف، والوقت، وأحيانا تتضمن التكلفة.

مع البرامج المعـقدة من الشائع استـخدام أنشطة متعـددة لعمل حدث واحد، مـثال على ذلك عند إنتاج سـيارة فإن «فناء المحرك» يـكون له أهمية كبـيرة؛ لأنه يتطلب أكثـر من نشاط، وهنا يصبح قـياس الوقت مهما لتـحقيق الهدف، وهذا القياس قد يكون بالثـوانى، أو الدقائق، أو الساعات، أو الأيام، أو الأسابيع، أو الشهـور، أو السنة، وهنا تأتى أهمية الترتيب المنطقى السليم للأنشطة، حيث يلـزم لتحقيق نشاط معين أن يكون العمل قد انتهى فى الأنشطة التى سبقت هذا النشاط فى الترتيب.

والخطوات التالية توضح كيفية العمل فى شبكة بيرت Pert:

١- توضع الأنشطة وترتب تبعا للأولويات مع الأحداث وفقا لخطوات تنفيذها.

٢- تحديد الوقت الذى سيتم فيه إنجاز كل نشاط، أو عدد الأيام.

٣- ترتب المهام فى شكل يوضح التدرج فى الأداء حسب إنجاز العمل.

٤- تحدد الطرق التى سـيتم بها الوصول للهـدف موضوع البحث، وتحديد الوقت الإجـمالى لكل طريقة، والوقت الإجمالى للعمل ككل.

إدارة الوقت

١- أهمية إدارة الوقت:

إدارة الوقت من الأمور الـهامة جـدا فى الشركات التى تـتميـز بالمنافسة، مـثل شركـات كاديلاك Cadillac، وموتوريلا Motorola.. وغيرهما، فـجميع هذه الشركات تركز على عـامل الوقت، وتعتبره

العامل الأساسى فى المنافسة، وتعنى إدارة الوقت يجعل الأفراد يقومون بأعمال أكثر فى وقت أقل، وتحقيق أفضل النتائج فى نفس الوقت.

يعد الوقت أحد المصادر ذات القيمة لدى المديرين، وإذا أهمل المدير قيمة تقدير الوقت، فإن فاعلية المنتج سوف تقل فى السوق.

٢- تحليل الوقت:

أهم مميزات العمل الناجح هو إدارة الوقت وكيفية قضائه، فكثير من الأعمال التى تستغرق أوقاتا طويلة يمكن إنجازها فى أوقات أقل، وإضاعة الوقت يرجع إلى عدم التخطيط، أو التخطيط غير السليم لإدارة الوقت.

قد يمر خمسة عشر يوما على المدير دون أى جدوى تذكر إلا انتظار مكالمات تليفونية، وهذا إهدار لعامل الوقت، فالمدير اليقظ يستطيع أن يستغل وقته الشاغر ويستفيد منه بقراءة البريد، وعمل بعض المهام وفق جدولة سليمة، كما هو موضح بالجدول رقم (٣).

بعد تسجيل الوقت أمام كل نشاط، يقسم العمل إلى فترات محددة، ويمكن تحليل المعلومات فى ضوء:

- مراجعة الوقت المستحق للعمل، وتحديد وقت إجراء المهام حسب الأولويات الموضوعة.
- تحديد المواقع التى أخذت وقتا طويلا.
- التعرف على المواقع التى لم تأخذ وقتا على الإطلاق.
- تحديد الأعمال التى يمكن تفويض السلطات فيها.

جدول رقم(٣)

إدارة الوقت الشاغر

الوقت الذى يتم تنفيذ العمل فيه(مثال)..
الوقت الشاغر....................... يوم....................... تاريخ.. وقت بدء العمل.............................. تقويم الوقت المستخدم...................................... ٨,٠٠ ٨,١٥ ٨,٣٠ ٨,٤٥ ٩,٠٠ ٩,١٥ ٩,٣٠ ٩,٤٥ ١٠,٠٠ ⋮ حتى نهاية الوقت



ولتحديد الأنشطة التى تحتاج إلى إدارة الوقت يلزم دراسة المتغيرات التالية:

- الوقت الذى يستطيع المدير التحكم فيه.
- الوقت الذى يستطيع الموظف التحكم فيه.
- الوقت الذى يستطيع الآخرون التحكم فيه.
- كيفية التحكم فى البيئة الخارجية للمؤسسة (التحكم خارج الإدارة).
- الوقت الذى يتم التحكم فيه فعليا.
- حجم التحكم فى الإدارة.
- التحديد المحكم للأزمات، أين ومتى تم حدوثها، وكيفية الحد منها.
- البحث عن العادات والاتجاهات التى تساعد على تأدية الوظيفة.
- تحديد الأنشطة، أو المهام التى تضيع الوقت (حدد ٣-٥ أنشطة أو مهام تضيع الوقت، وقم بتجنبها ومعالجتها).
- اسأل نفسك كيف يتم إدارة الوقت، وأين تكمن فعاليته.

٣- نظام إدارة الوقت:

يساعد نظام إدارة الوقت آلاف المديرين فى تحقيق أفضل الإنجازات، فالمشكلة التى تواجه المديرين ليست قلة الوقت، ولكن سوء استخدام الوقت.

دائما وأحيانا ما يقول المدير أنه لا يجد وقتا كافيا لعمل كل المهام، وأن الحظ العاثر قد جعل اليوم ٢٤ ساعة فقط، ولكن حقيقة الأمر، أن وضع الأولويات، وتحديد وتنظيم الوقت سيكون الطريق إلى إنهاء هذه الشكوى المستمرة، وفيما يلى بعض المساعدات لتنظيم وإدارة الوقت.

أ- الجدول الأسبوعى:

الجدول الأسبوعى أحد طرق تنظيم وإدارة الوقت، وإعداد الجدول الأسبوعى لن يستغرق من الموظف أكثر من نصف ساعة (٣٠ق)، حيث يتم تحديد الأيام، والأنشطة اليومية، ومواعيد تحقيقها، وعادة ما يتم البدء بالمواعيد المتفق عليها، كمواعيد الاجتماعات والمقابلات...إلخ، ثم تنظيم الأمور الأكثر تفصيلا، ويجب على الموظف ترك ٥٠٪ من جدول الأسبوع للطوارئ.

والجدول رقم (٤) يوضح التصور العام لتخطيط الجدول الأسبوعى.

ب- الجدول اليومى:

فى الجدول اليومى توضع الأنشطة اليومية بشكل تفصيلى، ويدون أمام كل نشاط مواعيد تنفيذه، والوقت الذى يستغرقه الموظف فى إنجاز هذا النشاط، وأيضا يجب تخصيص ٥٠٪ من الوقت للطوارئ. والجدول رقم (٥) يوضح تصميم الجدول اليومى.

لا تكن متفائلا فى البداية، ولكن مع مرور الوقت سوف تقدم لك هذه الجداول خدمات جليلة فى إدارة وتنظيم وقتك، والتزامك بما جاء فيها سوف يرفع من إنتاجيتك كما وكيفا.

وعندما تكون هناك أولويات فى جدول المهام، عليك التركيز على مهمة واحدة فقط، فكثير من الناس لا يمكنهم إنجاز أكثر من مهمة فى وقت واحد، وهناك البعض يستطيع ذلك.



جدول رقم(٤)

الجدول الأسبوعى لتنظيم وإدارة الوقت

بدء العمل	السبت	الأحد	الإثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس
٨,٠٠						
٨,١٥						
٨,٣٠						
٨,٤٥						
٩,٠٠						
٩,١٥						
٩,٣٠						
٩,٤٥						
١٠,٠٠						
.						
.						
.						
حتى نهاية الوقت						

جدول رقم(٥)

الجدول اليومى لتنظيم وإدارة الوقت

بدء العمل	الأنشطة
٨,٠٠	
٨,١٥	
٨,٣٠	
٨,٤٥	
٩,٠٠	
٩,١٥	
٩,٣٠	
٩,٤٥	
١٠,٠٠	
.	
.	
.	
حتى نهاية الوقت	



يفضل البعض بداية اليوم (صباحا) بإنجاز المهام ذات المستوى العالى، ثم تتدرج الأمور بعد ذلك على مدار اليوم.

يجب محاولة جدولة الوقت بما يسمح بمواجهة المواقف الطارئة، كاتصالك المفاجئ لأمر شخصى، أو تلقيك مكالمة من شخص لا تستطيع تجاهله.

لا تخرج عن ما هو مدون فى الجدول، إلا إذا كانت تمثل أولوية، أو يترتب عليها شىء مهم.

٤- فنون إدارة الوقت:

لتطوير مهارات إدارة الوقت لدى جميع المستويات الإدارية، يلزم التعامل مع المواقف المعروضة فى الجدول رقم (٦)، وهى مواقف مقننة، ويلزم الإجابة على كل موقف منها فى ضوء ميزان تقدير يتكون من أربعة أبعاد، أو أربعة مستويات من الإجابة هى:

- يجب عمله.
- يمكن عمله.
- قم بعمله الآن.
- لا يطبق.

تقرأ العبارة ثم يحدد الفرد الاستجابة المناسبة له من الاستجابات الأربع المطروحة.

جدول رقم(٦)

تدريب إدارة الوقت

م	فنون إدارة الوقت	يجب عمله	يمكن عمله	قم بعمله الآن	لا يطبق
١	استخدام نظام إدارة الوقت.				
٢	استخدام قائمة الأولويات، ثم تحديد المهام المهمة وليس المهام المستعجلة.				
٣	وضع بداية مستمرة، هى الأولوية.				
٤	تحديد الوقت الأمثل الذى تستطيع فيه ان تتبع الأولويات الأكثر أهمية (صباحا مثلا).				
٥	التهرب من اداء المهام المطلوبة عن طريق أداء مهام ليس لها أهمية نتيجة القلق.				
٦	فكر مع نفسك فى المهام اليومية، هل يجب أن أفعل هذا الآن؟				
٧	خطط قبل أن تعمل.				
٨	خطط للأزمات العاجلة وكيفية تقليصها.				
٩	اصنع القرارات، ومن الأفضل وضع قرار خاطئ عن عدم إعطاء اى قرار.				
١٠	جدولة الوقت بما يتمشى مع المطلوب، لا تقدم على جدولة لا تتمشى مع طاقتك.				



م	فنون إدارة الوقت	يجب عمله	يمكن عمله	قم بعمله الآن	لا يطبق
١١	جدولة الوقت لأداء العمل بكفاءة بحيث لا يقطعه شيء إلا الطوارئ.				
١٢	اسس الوقت بما يتناسب مع وجودك فى العمل، وحسب الأولويات الموضوعة للأعمال.				
١٣	جدول للإعداد، بحيث يكون هناك فرص متاحة لكل شيء وحتى للطوارئ.				
١٤	قسم المشروع الكبير لوحدات أصغر يمكن إنجازها.				
١٥	قبل التعدى على الأشياء التى فى جدولك، السؤال هنا هل العمل الطارئ أكثر أهمية من العمل المحدد فى الجدول؟				
١٦	تحديد أوقات الأعمال المتشابهة كالتليفونات والخطابات، نظم الوظيفة الإدارية.				
١٧	جدول الأحداث غير المتوقعة، ودع القائمين بالعمل يعرفون ذلك (كإعطاء فرصة للطلبة للاتصال بك أو مقابلتك أثناء اليوم إذا كنت أستاذا جامعيا).				
١٨	حدد الوقت للزائرين، وحدد موضوعات المقابلات.				
١٩	اجعل مكتبك على قدر عال من التنظيم.				
٢٠	لا تضع أعمالا قد انتهت على مكتبك، وكذلك الأمر مع الأعمال التى لا تستخدمها فى الوقت ذاته.				
٢١	قم بأداء عمل واحد فى الوقت المحدد.				
٢٢	دون قراراتك.				
٢٣	نظم ملفاتك حتى يمكن إنجاز الأنشطة.				
٢٤	تحدث، فهذا أفضل من أن تكتب اختصارًا للوقت.				
٢٥	فوض بعض المهام، ككتابة الخطابات مثلا.				
٢٦	استخدم صياغات محددة يمكن تكرارها فى المواقف المتشابهة، وجهز مقدمة للخطابات على الكمبيوتر.				
٢٧	احتفظ بنسخة من الخطابات المرسلة حتى تتذكر ما ورد بها.				
٢٨	كلف شخصا آخر بقراءة وتلخيص الأشياء.				
٢٩	قسم القراءات المطلوبة بالمشاركة مع الآخرين.				
٣٠	تأكد من أن الشخص المناسب قد قام بالعمل واكتب ملحوظة عن ذلك فى أجندة العمل.				
٣١	اجعل هناك علاقة مع العملاء وداوم الاتصال بهم أثناء العمل إذا لزم الأمر.				
٣٢	ضع هدفا واحدا أو غرضا لكل اجتماع.				
٣٣	ادعوا من هم لهم أولوية فى حضور الاجتماع.				
٣٤	ضع أجندة عمل للاجتماع، وعليك أن تصر على إنجاز ما بها.				
٣٥	ضع أهدافا لكل مقابلة تجريها، ودون فى مذكرتك الملاحظات، واحرص دائمًا على توجيه النشاط لتحقيق الأهداف.				

١- ضع الأهداف بحساب للمرءوسين، ودعهم يقومون بعمل تقرير عن جمع المعلومات وتقويم العمل.

٢- لا تجعل المرءوسين ينتظرون القرارات، ولا تقدم أعمالا يجب أن يقوموا هم بأنفسهم بإعدادها، وجهز لجميع الاحتمالات قبل الاجتماع بهم.

٣- كن اجتماعيا مع المرءوسين ولكن بحدود، وكن مرنا فى استقبال وجهات النظر.

٤-لتحقيق منافسة جيدة فى الأسواق العالمية، يلزم وضع خطط إستراتيجية ذات مستوى عال، واعلم أنه كلما زادت المنافسة زادت العالمية، ودعم الأمر بعدد كاف من مندوبى المبيعات، وطور دائما فى جدول الأعمال حسب الأولويات.

٥- لرفع شأن مؤسستك وتحسين إدارة الاختلافات، يجب التنبؤ باحتياجات العاملين، ووضع خطط الإعداد، وبرامج تناسب الجميع.

٦- إدارة الوقت الناجحة تعمل على توطيد النواحى الاجتماعية بين العاملين، فهذه مسئولية اجتماعية.

٧- استمرار المستهلك فى طلب المنتج، وسرعة إرسال المنتج للعميل دليل على الجودة.

٨- نظرا لشراسة المنافسة، فإن إدارة الوقت يجب أن تستهدف استيفاء متطلبات العميل كاملة، هذا يرفع من معدلات المبيعات، ويزيد من عدد المستهلكين، تنظيم وإدارة الوقت يجب أن تركز على المهام الأكثر أهمية، كما يجب على الموظفين تفهم أهمية المستهلك بالنسبة للعمل.

٩- لتحسين الإنتاجية يلزم:

- تطوير الإجراءات بما يتناسب مع جو العمل.
- توفيرالوقت لجمع المعلومات.
- تحديد وسائل التخطيط المناسبة للأداء.

١٠- مشاركة العاملين فى الإدارة يرفع من آليات وجودة العمل، فتحديد السلطات، والمسئوليات، وإتاحة الفرصة للجميع فى التنظيم والإدارة، يجعل فريق العمل أكثر عددا وأكثر تعاونا.

١١- كل من الأعمال الكبيرة، والأعمال الصغيرة تحتاج إلى التخطيط، فالشركات العملاقة تدرب موظفيها على وسائل التخطيط، والشركات الصغيرة تستطيع تطوير ميزانياتها حسب سير العمل، وفى جميع الأحوال، فإن التخطيط السليم هو الطريق إلى النجاح.



حالة للدراسة

حالة شركة الطيران Sowthuert من الحالات المناسبة للدراسة؛ لتوضيح أساليب النجاح الممكنة.

بدأت هذه الشركة عملها بمشروع صغير يعتمد على أربع طائرات فقط، ولكن بجهود رئيسها Herbkelleha تحولت إلى شركة عملاقة تمثل أحد نماذج النجاح، فقد بلغت الطائرات التى تملكها حاليا ٢٢٦ طائرة، كما وصل رأس مالها ٢٠٧ بليون دولار.

فى أول عامين من إنشاء الشركة حققت أرباحا قدرها ٧٥ مليون دولار.

صممت خطط هذه الشركة على الرحلات التى لا تستغرق أكثر من ٢٥ دقيقة، فأقامت ٣٩ رحلة ذهابا وعودة يوميا بين دالاس وهيوستين، ٢٣ رحلة بين فونكس ولوس أنجلوس، و٢٠ رحلة بين لاس فيجاس وفونلس.

كانت تكلفة المقعد للميل الواحد حوالى ٦,٥ سنت، فى حين يتكلف ذلك فى الشركات الأخرى من ٩-١٥ سنت.

كان معدل المرتبات للشخص الواحد حوالى٤٣,٦٩٢ ألف دولار، فى المقابل ٥٨,٨١٦ ألف فى شركة Derta.

ورسمت السياسة على أن تكون الفترات البينية بين رحلات الطائرات لا تتعدى ٢٠ق، وحدد وقت الطيران المستقطع يوميا بـ١١ساعة، فى حين أن متوسط العمل فى الشركات الأخرى ٨ ساعات فقط، وتم تركيز المنافسة على تخفيض الأسعار.

اعتمدت الشركة على نوع واحد من الطائرات هو بوينج ٧٣٧، وكان لذلك فائدة كبيرة تمثلت فى تخصيص الصيانة، وسهولتها، حيث إنها مركزة على نوع واحد من الطائرات، حيث يتم تقديم نوع واحد من الخدمات يقوم به عدد محدود من العاملين فى الصيانة.

فى ظل هذا النموذج، كيف تتوقع الخطط والسياسات، حاول أن تجيب على التساؤلات التالية:

* حققت شركة Sowthuert ربحية عالية بسبب:

أ - الخطط الثابتة.

ب - الخطط ذات الاستخدام لمرة واحدة.

* تحقيق أقل تكلفة فى عمل خطوط الطيران يعتمد على:

أ - الأهداف.

ب - السياسات.

جـ - الإجراءات.

د - القواعد.



هـ - البرامج.

و- الميزانيات.

* عدد أوجه التفاخر بين شركات الطيران.

* لضمان رجوع الطائرة خلال ١٥ق، ولإنجاز ١١ رحلة يوميا يلزم الاعتماد على:

أ - الأهداف.

ب - السياسات.

جـ - الإجراءات.

د - القواعد.

هـ - البرامج.

و - الميزانيات.

* فى فنون توقعات المبيعات تستخدم شركة Sowthuert:

أ - مكون قوة البيع.

ب - مكون المستهلك.

جـ- مكون وحدة العملية.

د - المسح.

* لجدولة الطيران استخدمت الشركة:

أ - جدول جانت Gantt.

ب - شبكة بيرت Pert.

جـ - لوحة التخطيط.

* لتوقعات أفضل للمبيعات استخدمت الشركة:

أ - المبيعات السابقة.

ب - الوقت.

* لمتابعة السياسات، وتقدم وسيلة الجدولة باعتبارهما أفضل وسيلة للدخول فى الأسواق الجديدة استخدمت الشركة:

أ - جدول جانت Gantt.

ب - شبكة بيرت Pert.

جـ - لوحة التخطيط.



- هل الوقت كان المنافس الحقيقى للشركة؟

- هل لعبت مهارة إدارة الوقت دورا هاما فى نجاح الشركة؟

- هل كان هناك تركيز فى أعمال الشركة؟

- هل مثل متغير رجوع الطائرة خلال ١٥ دقيقة من إقلاعها عاملا هاما فى نجاح الشركة.

- هل الاعتماد على الرحلات القصيرة يعتبر أحد أسباب نجاح الشركة؟

- هل الاعتماد على نوع واحد من الطائرات يمثل مميزات للشركة؟

ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

يمكن تطوير المهارات الإدارية باستخدام أساليب مختلفة، مثل جداول جانت Gantt، وشبكة بيرت Pert، ويعتبر عامل إدارة الوقت من الأمور الهامة فى تطوير الأداء الإدارى بشكل عام.

تحدثنا عن التخطيط، من خلال الأبعاد التالية:

١- أبعاد التخطيط من خلال أربع نقاط هامة.

٢- الخطط الثابتة من خلال متغيرات:

- السياسات.

- الإجراءات.

- القواعد.

٣- الخطط المستخدمة لمرة واحدة من خلال:

- البرنامج.

- الميزانية.

٤- الخطط الطارئة.

٥- لماذا لا يخطط المديرون؟

٦- مؤشرات التخطيط غير السليم.

تلا ذلك الحديث عن دور التوقع فى الموازنات التخطيطية، وأشـرنا إلى أن التوقع يعنى عملية التنبؤ بما سوف يحدث فى المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، والتنبؤ عبارة عن وضع افتراضات عن المستقبل فى ضوء ما حدث فى الماضى، ويحدث فى الحاضر.



وتحدثنا أيضا عن توقعات المبيعات، والفنون الوصفية لتوقعات المبيعات، والتى تتضمن النقاط التالية:

- الرأى الشخصى.
- رأى المنفذين المسئولين عن العمل.
- قوة الشراء.
- المستهلك.
- وحدة العمليات.
- المسوح.

كما تحدثنا عن الفنون الكمية لتوقعات المبيعات أيضا، والتى تعتمد على:

- المبيعات السابقة.
- وقت التنفيذ.
- المرتجعات.

وفى موضوع الجدولة تحدثنا عن الجدولة، ولوحة التخطيط، والإعداد للهدف، وعلاقة الخطة بالجدولة، وجدول جانت Gantt، ثم تطرقنا إلى تقويم الأداء، وفنون المراجعة.

فى موضوع إدارة الوقت تناولنا النقاط التالية:

- أهمية إدارة الوقت.
- تحليل الوقت.
- نظام إدارة الوقت متضمنا الجدول الأسبوعى، والجدول اليومى.
- فنون إدارة الوقت، وتعرضنا هنا لـ ٣٥ موقفا، يمكن من خلالها تحقيق أداء مثالى لإدارة وتنظيم الوقت.

أوردنا أيضا ١١ نصيحة إدارية، نعتقد أنها ذات قيمة كبيرة فى تحقيق عمل إدارى ناجح.

وقدمنا نماذج لحالة يمكن دراستها تمثل نموذجا ناجحا لإحدى الشركات، يعتمد على التخطيط السليم وحسن إدارة الوقت، نعتقد أننا قدمنا أمورا كثيرة ذات أهمية بالغة فى التخطيط، ووسائل التخطيط.



الفصل الثانى

مهارات حل المشكلات بطريقة إبداعية

(اتخاذ القرار)

- حل المشكلات وصنع القرار.
- العلاقة بين الأهداف وحل المشكلات، واتخاذ القرار.
- العلاقة بين وظائف الإدارة، واتخاذ القرار، وحل المشكلات.
- أنماط اتخاذ القرار.
- تصنيف وتعريف المشكلة أو الفرصة.
- وضع الأهداف والمعايير.
- إيجاد بدائل إبداعية أو ابتكارية.
- البرمجة التخطيطية.
- التخطيط وتفعيل القرار.
- قضايا الإدارة المعاصرة.
- ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

حل المشكلات وصنع القرار

القدرة على حل المشكلات بطرق ابتكارية تعتبر واحدة من أهم الصفات التى يحتاجها أصحاب الأعمال.

إن حل المشكل Problem-Solving أحد المهارات التى يلزم توافرها فى المديرين؛ لذلك فإن القدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة يعتبر أحد معايير اختيار المديرين الجدد.. ، ويرجع ذلك إلى الارتباط الوثيق ما بين حل المشكلات باستخدام طرق مبتكرة والقدرة على اتخاذ القرار Decision-Making.

اتخاذ القرارات السيئة أو الخاطئة يؤدى إلى تدمير المستقبل الوظيفى للمدير، وتدمير المؤسسة نفسها، وبعض القرارات الخاطئة يمكن أن تؤثر على صحة المستهلك والموظفين والمجتمع كله.

يشير خبراء الإدارة إلى أن المدير يتخذ حوالى ٨٠ (ثمانين) قرارا يوميا، أى بمعدل قرار كل خمس أو ست دقائق، والبعض من الخبراء يشير إلى أن هذه القرارات قد تصل فى بعض الأحيان إلى مئات القرارات اليومية.

لا يمكن أن يحدد لك مسبقا عدد القرارات التى ستتخذها، فهذا مرتبط بطبيعة العمل وظروفه، ولكن الشىء المهم أن تدرك أن مهاراتك فى اتخاذ القرارات السليمة سوف تؤثر بشكل مباشر على مستقبلك الوظيفى، شأنها فى ذلك شأن المهارات الإدارية كلها. هذا، ويجب ملاحظة أن هناك إمكانية كبيرة لتطوير وتنمية مهاراتك الخاصة بحل المشكلات وصنع القرار.

المثال التالى يوضح خبرات شركة «الكوكا كولا» فى تطوير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، وهى خبرات جيدة يمكن أن تكون مثالا يحتذى به.

بدأت «كوكا كولا» كمشروب يقدم فى أجزاخانة محلية من ماكينة للمشروبات الغازية مقابل خمسة سنتات للكوب، وكان ذلك فى ٨ مايو عام ١٨٨٦م.

الآن أصبحت «كوكا كولا» المشروب المفضل فى العالم، وأصبح اسم «كوكا كولا» أكثر شهرة، وعلامتها التجارية الأكثر قبولا وإعجابا فى تاريخ التجارة، حيث أصبحت هذه العلامة معروفة لدى سكان العالم أجمع تقريبا.

إذن، من الواضح أن شركة «كوكا كولا» على صلة وثيقة برغبة الناس البسيطة فى كل مكان.

الناس لديها رغبة فى التوقف لشرب مشروب منعش وممتع.

إشباع هذه الرغبة لدى الناس هو جوهر وسر نجاح«كوكا كولا» فى كل أنحاء المعمورة أمس واليوم وغدا.

تعتبر شركة «كوكا كولا» أكبر منتج، وموزع للمشروبات الخفيفة، والمشروبات المركزة فى العالم. حيث تبيع منتجاتها فى أكثر من ١٩٥ دولة فى العالم.

فى عام ١٩٩٤م كانت منتجات الشركة تمثل٤٦٪ من إجمالى المشروبات الخفيفة، والغازية، والمنكهة التى تم استهلاكها على مستوى العالم.

وبرغم انتشار كوكتيل عصائر الفواكه الاستوائية، إلا أن المشروبات الخفيفة التى تنتجها شركة «الكوكا كولا» تجلب ٨٩٪ من العائدات، ٩٧٪ من الدخل.

الهدف المبدئى الأساسى لشركة«كوكا كولا» هو زيادة قيمة أسهمها بمرور الوقت، وهذا ما تم بالفعل.

فإذا كنت قد اشتريت سهما واحدا من أسهم «كوكا كولا» مقابل دولار عام ١٩١٩م، فإنه قد أصبح يساوى ١٣٥ دولارا عام ١٩٩٤م، وكذلك إذا كنت قد اشتريت ٨٠٠ سهم يصبح لديك ٢٣٠٤ سهما.

خلال السنوات الخمس السابقة زاد ربح السهم الواحد ١٨٪ كفائدة سنوية مركبة خلال معاملات البورصة المستمرة، وبالتالى، فإن العائد قد زاد بمقدار ٣٩,٤٪ إلى٥٢٪.

العامل الأساسى للنمو هو اتساع وزيادة المبيعات على مستوى العالم، ويشير واقع الأمر أن مبيعات الشركة فى الولايات المتحدة الأمريكية، وكندا تمثل٣٢٪ من منتج الشركة، فى حين تمثل مبيعاتها فى العالم الخارجى٦٨٪.

الهدف الذى كانت الشركة تريد تحقيقه بقيادة رئيس مجلس إدارتها روبر توجوزتيا (كوبى المولد) عام ١٩٩٠م، كان اتساع نظم العمل للوصول إلى زيادة أعداد المستهلكين.

قرار الانطلاقة العالمية للشركة بدأ فى كندا، ففى عام ١٩٠٦م بدأ تأسيس شركة للتعبئة فى كوبا وبنما، وفى عام ١٩٢٣م أصبح إتاحة المنتج، وانتشاره حول العالم يمثل جزءا منظما من العمل.

هذا القرار المبدع جعل«كوكا كولا» فى طليعة المشروبات الخقيفة على مستوى العالم الآن.

عبر هذه المسيرة الطويلة ظهر الكثير من المشكلات التى تحتاج لحلول، وتلك الحلول هى التى أدت إلى النجاح الحالى للشركة، ومع ذلك فإن الشركة قد اتخذت بعض القرارات الضعيفة مثل قرار إنتاج مشروب جديد عُرف باسم «New Coke».

العلاقة بين الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرار

أيا كان الأسلوب المستخدم لتحديد الأهداف، فإن المدير مسئول عن تحقيق هذه الأهداف، وعندما لا تحقق الأهداف يكون أمام المدير مشكلة، وهذا يتطلب اتخاذ قرارات وتطوير الخطط لمنع المشكلات قبل حدوثها، وكلما كانت المشكلات أقل، سيكون أمام المدير وقت أكثر لاستغلال الفرص، والسعى من أجل تحقيق زيادة قيمة المنتج، أو الخدمة لدى المستهلك، هذا الأمر يتطلب نفس القدر من الاهتمام الذى يتطلبه حل المشكلات الموجودة فعلا.



توجد المشكلة حينما لا يتم تحقيق وإنجاز الأهداف، فإن المدير لديه مشكلة حينما يوجد اختلاف بين ما يحدث فى الواقع، وبين ما يريد هو ورئيسه أن يحدث.

إذا كان الهدف مثلا إنتاج ١٥٠٠ وحدة (سلعة) فى اليوم، ولكن القسم الخاص بإنتاج هذه السلعة ينتج ١٩٤٠ وحدة فقط، فهذا يعنى أن هناك مشكلة.

ويرى الخبراء أن ٨٥٪ من المشكلات فى أى مؤسسة، يرجع إلى النظام المعمول به فى المؤسسة، وليس العاملين بهذه المؤسسة.

عملية حل المشكلات هى عملية اتخاذ إجراءات تصحيحية ليتم تحقيق الأهداف، وعملية اتخاذ القرار هى عملية انتقاء البدائل التى ستحل المشكلة، فعند حدوث المشكلة يلزم اتخاذ القرار الذى يؤدى إلى إجراءات تصحيحية، إلا إذا كان هناك اعتبارات أخرى تمنع ذلك.

والجدير بالذكر أنه لا توجد قواعد، أو روابط مستديمة تحكم العلاقة بين المشكلات واتخاذ القرار. فمثلا بعض المشكلات لا يمكن حلها، وبعضها لا تستحق إنفاق الوقت، والجهد، والمال لحلها، ومع ذلك يجب أن يعرف المدير أن وظيفته تتطلب إنجاز أهداف منظمة، وبناء عليه يجب على المدير أن يحاول حل معظم المشكلات، وهناك العديد من النصائح التى يمكن أن تنمى مهارات حل المشكلات، واتخاذ القرار لدى المديرين.

العلاقة بين وظائف الإدارة واتخاذ القرار وحل المشكلات

جميع المديرين يؤدون نفس الوظائف الأربع للإدارة، وأثناء ذلك لابد لهم من اتخاذ قرارات. والجدير بالذكر أن هذه الوظائف الأربع هى:

١- التخطيط.
٢- التنظيم.
٣- التوجيه.
٤- الرقابة.

إن مهارة تفهم الإدارة، وصنع القرار واحدة من أهم المهارات اللازمة للنجاح فى إدارة الأعمال، وفى واقع الأمر، فإن عملية اتخاذ القرار تسبق اتخاذ الإجراءات الفعلية.

على سبيل المثال، عند التخطيط يلزم على المديرين اتخاذ قرارات خاصة بالأهداف، ومتى وأين سيتم تحقيق هذه الأهداف، وعند التنظيم يلزم اتخاذ قرارات تتعلق بالتكلفة، والتنسيق بين المصادر المختلفة للإدارة أو القسم المعنى. وعند التوظيف يجب على المديرين أن يقرروا مواصفات من سيتم استقدامه، وكيف سيتم تدريب وتقويم الموظفين، وفى التوجيه لابد للمديرين أن يقرروا كيف سيتم التأثير على الموظفين، وأيضا فى الرقابة يجب على المديرين أن ينتقوا الطرق التى تضمن لهم تحقيق الأهداف، فعندما يستخدم المدير مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، سيكون لديهم مشكلات أقل.

المثال التالى يوضح نموذجا تطبيقيا لما سبق ذكره:



أرادت شركة «بيبسى كولا» أن تزيد من فرص ارتفاع قيمة أسهمها فى السوق.

هذا يعنى أن شركة «بيبسى كولا» قد حددت هدفها المتمثل فى زيادة أسهمها فى السوق، ولتحقيق هذا الهدف خططت لتجعل مستهلكى«كوكا كولا» يتحولون إلى شرب منتجها.

لتحقيق ذلك نجحت شركة «بيبسى كولا» فى تنظيم حملة إعلامية ضخمة تحت شعار «تحدى بيبسى»، فأعلنت أن الناس يفضلون البيبسى على كوك Coke، وبيبسى فى هذه الحالة لم تغير إنتاجها لتزيد من قيمة أسهمها، ولكنها بدلا من ذلك استخدمت إعلانات مكثفة لإقناع الناس بمفهوم المنتج الأفضل والأعلى قيمة، وهذا المفهوم نفسه هو الذى أوجد قيمة لأسهم الشركة.

فى هذا الإطار وبناءً على نجاح حملة بيبسى، فإن شركة «كوكا كولا» تواجه مشكلة كبيرة، وتخسر مبالغ طائلة، حيث تخسر مبيعاتها لصالح شركة بيبسى، ولكى تتغلب شركة «كوكا كولا» على تلك المشكلة اتخذت قرارا بإنتاج مشروب كوك الجديد New Coke، ولكن هذا القرار قد تسبب فى وجود مشكلات إضافية مع مستهلكى شراب كوك، حيث يشعرون أن القرار قد قلل ولم يزد من قيمة المنتج.

بعد مرور ثلاثة أشهر اعترفت شركة «كوكا كولا» بأن القرار ضعيف، واتخذت قرارا جديدا بإعادة إنتاج منتجها القديم وهو «كوكا كولا».

يجب على المدير أن يدرك أنه إذا لم تتحقق الأهداف التنظيمية، فإنه سيتعرض لمشكلات تتطلب اتخاذ قرارات، فإذا اتخذت قرارات ضعيفة أولا تؤدى إلى أداء وظيفى إدارى كفء وقادر، فإنه سوف يواجه المشكلات.

نموذج لخطوات اتخاذ القرار

خطوات اتخاذ القرار هى[(١)]:

١- تصنيف وتعريف المشكلة أو الفرصة.

٢- وضع الأهداف والمعايير.

٣- إيجاد بدائل إبداعية أو ابتكارية.

٤- تحليل البدائل وانتقاء أكثرها مواءمة وملاءمة.

٥- تخطيط وتنفيذ القرار.

٦- المتابعة.

هذا النموذج لاتخاذ القرار Decision - Making Model يتضمن خطوات ليست سهلة، ولا تسير ببساطة من البداية حتى النهاية، ففى أى خطوة ربما يكون هناك ضرورة إلى الرجوع لخطوة سابقة لإحداث تغييرات.

---

(١) سوف نتحدث فى إجزاء تالية من هذا الفصل عن كل خطوة بالتفصيل.



مثلا، إذا كنت فى الخطوة السادسة، وكان التطبيق لا يسير كما خطط له (الخطوة الخامسة)، ربما يتعين عليك الرجوع إلى الخطوات السابقة لاتخاذ إجراءات تصحيحية، بإيجاد وانتقاء بدائل جديدة، أو تغير الهدف، وإذا لم تحدد المشكلة بدقة، ربما تضطر إلى العودة للبداية.

اتباع هذه الخطوات لا يضمن لك اتخاذ قرارات جيدة بالضرورة، ومع ذلك فإن استخدامك لهذه الخطوات سيزيد من فرص نجاحك فى حل المشكلات.

لاتخاذ القرارات يجب على المدير استخدام هذه الخطوات فى حياته اليومية؛ لأن ذلك سيحسن من قدرته على اتخاذ القرارات، وسوف تنمى من قدرته الإبداعية فى حل المشكلات واتخاذ القرار، ولكن قبل أن تفعل ذلك عليك أن تعرف أسلوبك المفضل فى صنع القرار.

أنماط اتخاذ القرار

١- النمط المنعكس:

الذى يتخذ القرار المنعكس يتصف بكونه سريعا فى اتخاذ القرار دون أن يأخذ الوقت الكافى للحصول على كل المعلومات، التى ربما يحتاج إليها وبدون أن يأخذ فى الاعتبار لكل البدائل، وهذا هو الجانب السلبى لهذا النمط.

ولكن الجانب الإيجابى لمتخذ القرار المنعكس، أنه لا يؤجل ولا يحدث تسويفا فى قراره.

الناحية السلبية تتمثل فى: أن اتخاذ القرارات السريعة يمكن أن يؤدى إلى الخسارة، وتتجدد الخسارة عندما يكون هناك تغاضٍ عن أكثر البدائل الممكنة لعلاج الموقف.

الموظفون ينظرون إلى المدير الذى يتخذ هذا النمط من القرارات، على أنه مدير غير كفء؛ لأنه يظل يتخذ قرارات سيئة، وإذا استخدم هذا الأسلوب فى اتخاذ القرارات الهامة، سيكون هناك خسائر قد يصعب معالجتها، صاحب هذا النمط يحتاج إلى التريث، وأن يأخذ مزيدا من الوقت لجمع المعلومات وتحليل البدائل قبل أن يقبل على اتخاذ القرار.

٢- النمط العاكس:

الذى يتخذ القرار العاكس يتصف بكونه يأخذ الكثير من الوقت ليتخذ قراراته، ويقوم بجمع قدر معقول من المعلومات، ويقوم بتحليل عدة بذائل قبل أن يتخذ القرار.

الجانب الإيجابى فى صاحب هذا القرار أنه لا يتسرع فى اتخاذ قراراته.

أما الجانب السلبى فى صاحب قرار النمط العاكس يتمثل فى كونه ربما يسوِّف، ويضيع، ويبدد وقتا قد يكون ثمينا.

إذا استخدمت هذا النمط ربما تكون فى حاجة إلى الإسراع فى اتخاذ القرار، وفى هذا الشأن يوجد قول مشهور قاله «أندرو جاكسون»، حيث قال: «خذ وقتك فى التأنى والتريث، ولكن عندما يأتى وقت الفعل، توقف عن التفكير، واستمر فى العمل».



٣- النمط المتماسك والمنسجم:

أصحاب هذا النمط يميلون إلى صنع قـراراتهم بدون تسرع واندفاع ومضـيعة للوقـت، فهم يعرفون جيـدا متى أصبحـت لديهم المعلومات والبدائل الكافـية، ويدركون تمامـا التوقيت المناسب لاتخـاذ القرار الصحيح.

كمـا أنهم يميلون إلى امـتلاك أفضل الـسجلات لصنـع القرارات الجيـدة، ويميلون أيضا إلـى اتباع خطوات اتخاذ القرار (الست خطوات سـابقة الذكر)(*) عندما يكون ذلك ملائمـا، كما أنهم على دراية بأساليب اتخاذ القـرارات السريعة دون اتباع لهذه الخطوات الست، مع إدراك تام للتفـرقة بين الأمور التى تحتاج استخدام الخطوات الست، والأمور التى تتطلب اتخاذ قرارات سريعة بدون استخدام هذه الخطوات.

وفيما يلى أحد أساليب القياس والتقويم المستخدمة لتحديد نمط القرار المفضل لدى المديرين.

تختلف الأفـراد فى طريقة اتخاذهم القـرارات، وحتى يمكنك أن تقرر إذا كـان أسلوبك فى اتخاذ القرار منعكسا أو عـاكسا أو منسجمـا أجب على الأسئلة الثمانيـة التالية عن طريق انتقاء الاخـتيار الذى يصف كيف تتخذ قراراتك.

والجدول رقم (٧) يوضح المقياس المسـتخدم لتحديد نمط القرار المفضـل لدى المديرين، وهو يعتمد على اتجاهين أساسيين.

- هذا التصرف شائع أو عادى بالنسبة لى.
- هذا التصرف غير عادى وغير شائع بالنسبة لى.

ويتضمن المقياس خمس درجات لكل عبارة (١-٥)، وعلى المسـتفتى أن يحدد مدى ملاءمة العبارة له فى ضوء المستويات الخمسة بحيث تمثل الدرجة (٥) أعلى موافقة على العبارة.

اجمع درجـاتك التى تمثل استجاباتك على العـبارات الثمانى، حـيث ستتراوح الدرجـة ما بين«٨» درجات كحد أدنى، و«٤٠» درجة كحد أقصى، من مجموع الدرجات يمكن تحديد نوع النمط:

- «٨» درجات تمثل النمط المنعكس.
- «٢٠» درجة تمثل النمط المنسجم.
- «٣٠» درجة تمثل النمط العاكس.

وحتى الجماعة أيضا لها أسلوبها المفضل فى اتخاذ القرار الجماعى؛ وذلك تأسيسا على كيفية اتخاذ أفراد الجماعة لقراراتها.

ويمكن أن تجيب على الأسئلة الثمانية بتغيير الـضمير «أنا» إلى «نحن» بحيث تشير الى الجماعة بدلا من نفسك.

والآن إلى توضيحات أكثر فيما يتعلق ببعض خطوات اتخاذ القرار.

(*) راجع نموذج خطوات اتخاذ القرار السابق ذكره.



جدول رقم(٧)

مقياس تحديد نمط القرار

م	العبارة	الدرجة				
		١	٢	٣	٤	٥
١	أنا أتخذ القرارات بسرعة.					
٢	عند اتخاذ القرار أستخدم أول فكرة تطرأ على بالى.					
٣	عند اتخاذ القرار لا أزعج نفسى بمراجعة عملى.					
٤	عند اتخاذ القرار أجمع القليل من المعلومات أو لا أجمع معلومات نهائيا.					
٥	عند اتخاذى لقرار آخذ فى اعتبارى عددا قليلا من البدائل.					
٦	عند اتخاذى لقرار عادة ما يكون فى توقيت جيد وقبل فوات الأوان (فى الوقت المناسب).					
٧	عند اتخاذى لقرار لا أطلب المشورة والنصيحة من الآخرين.					
٨	بعد اتخاذ القرار لا أبحث عن بدائل أخرى ولا أرغب فى أن انتظر فترة أطول.					
	مجموع الدرجات					
	نوع النمط					

تصنيف وتعريف المشكلة أو الفرصة

تصنيف وتعريف المشكلة أو الفرصة أولى خطوات اتخاذ القرار، فى هذا الجزء سوف نحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف تصنف المشكلة ؟
- كيف تنتقى المستوى الملائم للمشاركة فى اتخاذ القرار ؟
- كيف تحدد سبب المشكلة ؟

أولا: تصنيف المشكلة:

تصنف المشكلة فى ضوء ثلاثة اعتبارات أساسية هى: تركيبة القرار، والظروف التى على أساسها سيتخذ القرار، ونموذج صنع القرار.

١- تركيبة (بنية) القرار:

بالنسبة للقرار المبرمج Programmed Decision فإن المواقف المتكررة أو الروتينية تستند على قواعد، وسياسات منظمة، وفى إطار إجراءات محددة لصنع القرار.



على سبيل المثال، فإن قدرا معينا من الابتكار سوف يتم تسجيله فى كل مرة تصل أسهم البورصة إلى مستوى معين.

وبالنسبة للقرارات غير المبرمجة Non Programmed Decision، فهناك مواقف هامة غير متكررة وغير روتينية، وهنا يلزم لصانع القرار أن يستخدم خطوات نموذج صناعة القرار، على أن يتضمن ذلك:

- التكليفات (شراء الأصول الرئيسية).

- أو التداعيات الهامة ذات القيمة (منتج، أو سلعة جديدة، أو الحد من عدد الموظفين).

والجدير بالذكر أن القرارات غير المبرمجة تستغرق وقتًا أطول من الوقت الذى تستغرقه القرارات المبرمجة، وعلى المدير أن يكون لديه القدرة على أن يفرق بين هذين النمطين من القرارات (المبرمج، غير المبرمج)، حيث إنهما يقدمان الخطوط العريضة والمرشدة لمعرفة مقدار الوقت المطلوب لاتخاذ قرارات مؤثرة.

من الأمثلة المشهورة فى هذا الشأن القرار غير المبرمج الذى اتخذته شركة «الكوكاكولا» عندما طورت وقررت إنتاج مشروع «كوك» الجديد.

المديرون الكبار عادة ما يميلون الى استخدام نمط القرار غير المبرمج، بشكل يفوق المديرين الصغار الذين يتخذون الكثير من القرارات المبرمجة، وهذا أمر يبدو طبيعيا لفارق الخبرة بين هذين النوعين من المديرين.

٢- ظروف اتخاذ القرار:

هناك ثلاثة احتمالات تحكم ظروف اتخاذ القرار هى:

أ- **ظرف اليقين:** فى هذه الظروف يعلم المدير نتيجة ومحصلة كل البدائل مقدما.

ب- **ظرف المخاطرة والمجازفة:** المدير لا يعرف البدائل مقدما، ولكن يستطيع أن يحدد الاحتمالات التى تسفر عنها النتائج.

جـ - **ظرف عدم اليقين:** فى هذا الظرف لا تتوافر معلومات ومعارف كافية لتحديد النتائج والحصيلة للبدائل، مما يترتب عليه عدم إمكانية التنبؤ، وبناء عليه يمكن القول أن المدير لا يستطيع تحديد الاحتمالات فى هذه الظروف.

على سبيل المثال:

افترض أنك تفكر فى عملية استثمارية، إذا فكرت فى التأمين، وحسابات سوق المال، وشهادات السحب، فإنك ستعرف نتائج ومردود كل البدائل والاختيارات وستتخذ قرارا يتسم بـ «اليقين».

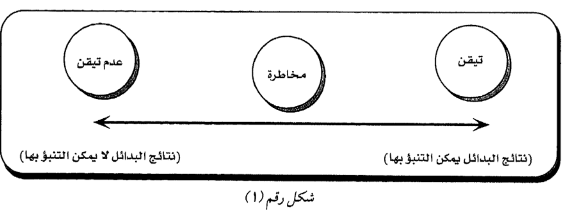


واذا فكرت فى الأسهم التى لها أساس جيد فى البورصة مثل «كوكا كولا» و«موبيل للبترول» و«جنرال موتورز للسيارات»، فمن خلال البحث تستطيع أن تعرف أن الأسهم آخذة فى الصعود (مثل ٤٥٪، ٣٥٪، ٢٥٪) وحينئذ ستعرف المردود.

فى حين أنك إذا فكرت فى الاستثمار فى شركة جديدة أو منتج جديد لإحدى الشركات فإنك لا يمكنك أن تتأكد من المردود، ولا حتى من تعيين الاحتمالات لها، وهذا ما قامت به شركة «كوكا كولا» عندما قدمت مشروب «كوك» الجديد.

فإذا كانت الشركة مستوثقة من نتائج القرار لاتخذته، وهو قرار يتسم بالمجازفة، بالرغم من أن شركة «كوكا كولا» قد اتخذت هذا القرار على أساس مسح أجرته على ١٩٠ ألف عميل، أشار معظمهم إلى أنهم يفضلون مذاق المشروب الجديد «كوك» على مذاق المشروب القديم «الكوكا كولا».

الإدارة عادة هى المنوطة باتخاذ معظم القرارات فى حالة المخاطرة، والمديرون الكبار يميلون أكثر لاتخاذ القرارات غير اليقينية عن المديرين الصغار، فعند اتخاذ القرار تحت ظرف المجازفة، فإنه من الصعب تقرير المصادر الجيدة لحل مشكلة، أو إيجاد فرصة، وعلى الرغم من أن المجازفة، وعدم اليقين لا يمكن التخلص منها، لكن يمكن الحد منهما وتقليلهما، والشكل رقم (١) يصور ظروف اتخاذ القرار.



شكل رقم (١)
ظرف صنع القرار

٣- نموذج اتخاذ القرار:

يوجد نموذجان أساسيان لاتخاذ القرار هما:

١- **القرار العقلانى:** فى هذا النوع من القرارات يحاول صاحب القرار أن يستخدم التفاؤل وانتقاء أفضل البدائل الممكنة.

٢- **القرار العقلانى المقيد:** فى هذا النوع من القرارات فإن صانع القرار ينتقى أول بديل يفى بالمعايير التى لديه.



والجدير بالذكر أن خطوات اتخاذ القرار الست السابق عرضها تمثل أحد نماذج القرار العقلانى، ويجب تفهم أن هناك إمكانية لاتخاذ القرارات باستخدام النموذجين، ولكن يجب أولا تحديد أى النموذجين أفضل، وكذلك متى يستخدم هذا أو ذاك.

كلما كان القرار مفتقدا للبنية أو التركيبة السليمة للقرار، زادت درجة المخاطرة وعدم التيقن، وكلما عظمت الحاجة لإنفاق الوقت فى البحث عن النموذج الأفضل لاتخاذ القرار عندما تكون مقدما على قرار غير مبرمج، وبه مخاطر، ويتسم بعدم التيقن فإنك فى طريقك لاتخاذ قرار مبرمج.

٤- اتخاذ المستوى الملائم من المشاركة عندما توجد مشكلة:

عند وجود مشكلة يجب على المدير أن يحدد من سيشارك فى حل هذه المشكلة، والقاعدة هنا أن الأشخاص ذات الصلة بالمشكلة هم الأقرب للمشاركة فى حل هذه المشكلة، ومع ذلك فإن الاتجاه السائد حاليا فى الإدارة يحبذ زيادة مشاركة الموظفين.

فى ضوء ما سبق، فإن السؤال الهام هنا ليس ما إذا كان يجب على المديرين أن يسمحوا للموظفين بالمشاركة فى حل المشكلات واتخاذ القرار، ولكن السؤال هو متى وكيف يتم ذلك؟

عند حل المشكلات واتخاذ القرارات، يجب أن يستخدم أسلوب الإدارة الملائم للموقف (مركزى، واستبدادى، واستشارى، ومشارك أو تفويض).

يجب أن يعى المدير مستويات المشاركة فى اتخاذ القرار الجماعى، ويجب أن يعلم أن هناك بعض الأشخاص يحبون أن يشاركوا فى اتخاذ القرار، وآخرين لا يحبون ذلك:

والجدول رقم (٨) يوضح قائمة المزايا الكامنة، وعيوب استخدام نمط صنع القرار الجماعى، مع العلم أن مفتاح النجاح عند استخدام جماعة فى صنع القرار، هو أن يستفاد من الحد الأقصى من المميزات، والتقليل بقدر المستطاع من المساوئ الكامنة.

جدول رقم(٨)

قائمة المزايا والعيوب الكامنة فى القرار الجماعى

م	المزايا الكامنة	المساوئ الكامنة
١	قرارات أفضل.	تبديد الوقت وبطء فى اتخاذ القرار.
٢	مزيد من المعلومات والبدائل والإبداع والابتكار.	الأخذ بأول بديل يحقق الحد الأدنى للمعايير الموجودة.
٣	تفهم أفضل للقرار.	الهيمنة وإزاحة الهدف والبُعد عنه.
٤	التزام أكبر تجاه القرار.	المطابقة وسيادة الفكر الجماعى.
٥	معنويات أفضل ووجود حوافز.	
٦	تدريب جيد.	

٥- مزايا وعيوب القرار الجماعى:

أ - المزايا الكامنة فى القرار الجماعى

عندما يكون لدى الأفراد المشاركين ما يساهمون به، فإن ذلك سيوفر المزايا الكامنة التالية كما جاء فى الجدول رقم (٨) السابق عرضه:

١- **قرارات أفضل:** كما يقول المثل القديم: (رأيان خير من رأى واحد)، وهو مثل صحيح فى غالب الأحوال، فالجماعة تؤدى أداء أفضل، وخاصة فى حل المشكلات المعقدة، مقارنة بالحل الفردى الذى يصل إليه فرد واحد، واستخدام المجموعة فى حل المشكلات وصنع القرار الملائم فى حالة القرارات غير المبرمجة التى يتم اتخاذها تحت ظروف المخاطرة وعدم اليقين.

٢- **مزيد من المعلومات، والبدائل، والإبداع، والابتكار:** عادة يكون لدى المجموع من الناس معلومات أكثر من الفرد الواحد، والمجموعات المتنوعة والمختلفة تقدم وجهات نظر مختلفة ومتعددة من الحلول البديلة للمشكلات. إن الأفكار الإبداعية الجديدة (أو (المنتجات) غالبا لاتأتى من عمل شخص واحد، ولكن تأتى من محصلة أفكار أفراد يبنون على أفكار بعضهم.

٣- **فهم أفضل للقرار:** عندما يشارك الناس فى صنع القرار، فهم عادة يفهمون البدائل المقدمة، وأسباب انتقاء هذه البدائل بعينها وتفصيلها عن غيرها، وهذا فى حد ذاته يوفر فرصا أكثر سلاسة، وأسهل فى تنفيذ القرارات.

٤- **التزام أكبر تجاه القرار:** أظهرت نتائج الأبحاث أن الأشخاص الذين يشاركون فى صنع القرار يتكون لديهم دافعية قوية، ورغبة شديدة فى تجاه هذا القرار، ويبذلون جهدا كبيرا للنجاح فى تنفيذه.

٥- **تحسين المعنويات والحوافز:** المشاركة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات لها مردود طيب على المستوى الشخصى للأفراد المشاركين، فالشخص الذى يستطيع القول: «أنا أحد المشاركين فى صنع واتخاذ القرار». يكون لديه معنويات وحافز أعلى من غيره.

٦- **تدريب جيد:** مشاركة الجماعة فى حل المشكلات واتخاذ القرارات تسمح وتعطى للموظفين فهما أفضل للمشكلات التى تواجهها المؤسسة، ومع وجود اتجاه دائم لاستخدام الجماعة والسماح بالمشاركة فى صنع واتخاذ القرار، فإن هذا فى حد ذاته يعتبر تدريبا للأشخاص للعمل الجماعى، ويؤدى إلى تنمية مهارات العمل الجماعى لدى الأفراد.

ب - العيوب الكامنة فى القرار الجماعى:

١- **تبديد الوقت والبطء فى اتخاذ القرار:** تتخذ الجماعة وقتا أطول فى اتخاذ القرار، والموظفين المشاركين فى صنع القرار واتخاذ القرار يغيبون أثناء ذلك عن أعمالهم ومواقعهم المنتجة فى المؤسسة، وهذا يكلف المؤسسة وقتا ومالا، ولكن بالرغم من ذلك فإنه عندما يكون القرار الجماعى أفضل وأجود من القرار الفردى، فإن المؤسسة لن تكون قد بددت وقتا باستخدام الجماعة فى صنع القرار، بالإضافة إلى أن إدارة الاجتماعات بفاعلية ووفق نظام جيد، فإن الوقت الضائع سوف يكون أقل ما يمكن.



٢- الأخذ بأول بديل يحقق الحد الأدنى للمعايير والجودة: بالنسبة للقرارات المبرمجة التى تتسم بالتيقن وقلة المخاطرة فإن اتخاذ القرار فرديا سيكون من ناحية التكلفة أكثر تأثيرا، وخاصة عندما تدار الاجتماعات بفاعلية، فالأفراد ربما يتجهون إلى القول: «دعونا ننتهى من هذا الأمر ونخرج من هنا»، ومن الأسباب التى تجعل المجموعة تميل لذلك أكثر من الأفراد هو المسئولية، فعندما يكون هناك فرد واحد يلقى عليه اللوم أو يكون بمفرده ضامنا للقرار فإن المواظبة فى الاجتماعات غالبا ما يكون قليلا. وعندما تكون المشاركة شكلية فإن الجماعة سوف تأخذ بأول بديل حتى لو كان يحقق الحد الأدنى من معايير الجودة.

٣- الهيمنة وإزاحة الهدف والبعد عنه: فرد من الجماعة أو مجموعة أفراد منها ربما يهيمنون ويبطلون قرار الجماعة، وربما تنقسم الجماعة وتحدث خلافات نتيجة لذلك، وتحدث إزاحة للهدف، عندما يحاول فرد (أو مجموعة أفراد) أن يتم قبول قراره (أو قرارهم) ويحاول (ويحاولون) الهيمنة لأسباب شخصية أكثر من حرصهم على تحقيق الهدف الأصلى بإيجاد أفضل الحلول.

٤- المطابقة وسيادة فكر الجماعة: ربما يشعر أفراد الجماعة بأنهم مضغوطون ومضطرون لمسايرة قرار الجماعة دون محاولة مناقشته خوفا من عدم قبول أفكارهم أو خشية أن يتسببوا فى خلافات. وتحدث فكرة سيادة أى جماعة ومسايرته عندما يقوم أفراد بمنع وجهات النظر المختلفة كى تظهر الجماعة بأنها متفقة وغير منشقه..، وهذا فى حد ذاته يبطل فكرة التنوع والاستفادة من أفكار أفراد الجماعة. إن المطابقة فى فكر الجماعة وخاصة فى المجموعات المترابط أفرادها يميلون إلى مسايرة بعضهم البعض، حيث تكون المطابقة هنا أقل جلبا للمشكلات، ولكن هذا لا يمنع أن تكون المطابقة مقيدة إذا كانت الجماعة تقدر وتقيم وزنا للتنوع فى الأفكار والآراء، وعندما يكون الأفراد يسعون وراء الاختلاف والتنوع بشكل عام.

عموما:

- عندما يكون عليك اتخاذ قرار غير مبرمج، وعلى درجة عالية من المجازفة وعدم التيقن، عليك باستخدام نموذج صنع القرار الجماعى.

- وعندما يكون عليك اتخاذ قرار مبرمج والمخاطرة فيه ضئيلة وهناك تيقن، استخدم نموذج القرار الفردى.

- لكى تكون ناجحا فى اتخاذ القرار، فإنك تحتاج إلى أن تحدد نوع المشكلة المراد حلها ومستوى المشاركة الذى تحتاجه فى صنع القرار.

ثانيا: تعريف المشكلة أو الفرصة:

بعد تصنيف المشكلة أو الفرصة يلزم تعريف المشكلة أو الفرصة بوضوح وبشكل دقيق، وتعريف المشكلة بشكل دقيق يتطلب مهارات خاصة بالمفاهيم، وتفهم ظروف ضغط العمل وخاصة فى المؤسسات المحدودة.

يجب على المديرين أن يسرعوا لحل المشكلات، واتخاذ القرارات، إذ عادة ما تهمل الخطوة الأولى فى حل المشكلات نتيجة للعجلة، فالاندفاع لحل المشكلة التى لم يتم تعريفها بشكل صحيح، غالبا ما يؤدى إلى قرار لا يحل المشكلة، فالعجلة تسبب الخسارة.



النقطة الهامة فى تعريف المشكلة، هو أن يميز بين ظواهر وعلامات وجود المشكلة وسبب المشكلة، عليك أن تحدد اتجاهين أساسين حتى يمكنك التعامل مع المشكلة هما:

- علامات وظواهر وجود المشكلة.
- سبب المشكلة.

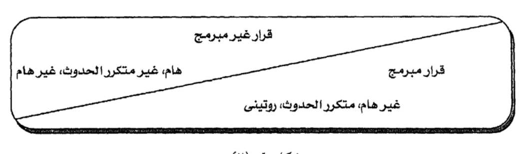
ضع فى القائمة الأحداث والملاحظات والعلامات التى يمكن وضعها والتى تدل على وجود المشكلة، وبمجرد أن تفعل ذلك يجب عليك تحديد سبب المشكلة، فإذا استطعت أن تتخلص من الأسباب التى أدت إلى المشكلة، فإن الظواهر والعلامات سوف تختفى.

أمثلة، «عادل» موظف مضى عليه عدة أعوام فى وظيفته، ومشهود له بالكفاءة والدقة فى عمله، ومع ذلك فى الأشهر الأخيرة كان «عادل» يتأخر عن العمل وظهر بمظهر غير ما كان عليه، ما المشكلة؟ وما أسبابها؟

يجب أن نتفهم هنا فى موضوع «عادل» أن المشكلة ليست التأخير أو التغيب أو الإهمال فى العمل، فهذه كلها ظواهر وعلامات المشكلة، ويجب البحث عن الأسباب التى أدت إلى حدوث هذه الظواهر غير العادية لهذا الموظف، وهنا يلزم البحث عن أسباب هذه المشكلة، وعلاجها للتخلص من كل هذه المظاهر.

بالنسبة لشركة «كوكا كولا» كانت مظاهر المشكلة فقدان مبيعات فى السوق لصالح «بيبسى»، وقامت «كوكا كولا» بتعريف سبب المشكلة بأنه طعم ومذاق المنتج، فطعم ومذاق بيبسى أفضل من طعم ومذاق المنتج الجديد «كوك»؛ لذلك فقدت شركة «كوكا كولا» جزءا كبيرا من مبيعاتها من منتجها الجديد «كوك» لصالح شركة «بيبسى»، أما الجانب الخاص بالفرص، فإن شركة «بيبسى» قد قامت بتعريف الفرصة بتسويق منتجها الجديد كرستل بيبسى Crystl Pepsi.

فى إطار كل ذلك يلزم مراجعة العلاقة بين صيغ البنية المختلفة لاتخاذ القرار، والشكل رقم (٢) يوضح هذه الصيغ.

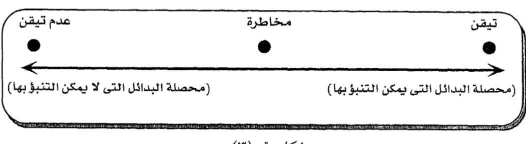


شكل رقم (٢)

العلاقة بين صيغ البنية المختلفة لاتخاذ القرار

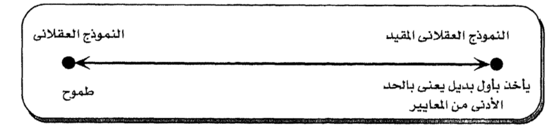


كما يوضح الشكل رقم (٣) ظروف اتخاذ القرار فى إطار المتغيرات الثلاثة المحتملة وهى التيقن أو المخاطرة أو عدم التيقن.



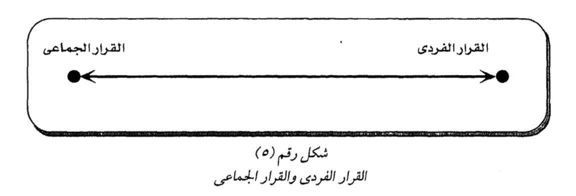
شكل رقم (٣)
ظروف اتخاذ القرار

كما يوضح الشكل رقم (٤) نموذجى القرارات العقلانى والعقلانى المقيد.



شكل رقم (٤)
نماذج القرارات

وفى نطاق القرارات الفردية أو القرارات الجماعية، فإن الشكل رقم (٥) يوضح العلاقة بينهما، وعليك أن تقرر متى تستخدم القرار الفردى، ومتى تستخدم القرار الجماعى.



شكل رقم (٥)
القرار الفردى والقرار الجماعى

عودة إلى شركة «بيبسى» فإن قرار «بيبسى» غير المبرمج كان قرارا مجازفا بإنتاج «كريستل بيبسى» لم يكن قرارا ناجحا.



ومن الأمثلة الشهيرة ما حدث مع شركة «ميكروسوفت»، اتخذت شركة «ميكروسوفت» قرارا بإيجاد فرصة وذلك بسيطرتها على برامج الكمبيوتر ونظم التشغيل (لب وجوهر الحاسبات الشخصية وبرامج Dos,Ms، WIBNDOWS)، ومن أكثر الأمور غموضا هو كيف أن شركة IBM والتى تملك أكبر مصنع لأجهزة الكمبيوتر فى العالم والتى أوجدت أساسا سوق الحاسبات الشخصية لم تحسن حساباتها، فأسقطت هذه الفرصة لحساب شركة ميكروسوفت، فقد سمحت IBM بشكل غامض بإسقاط الفرصة لتصبح شركة ميكروسوفت لها الريادة فيما يتعلق بالبرامج ونظم التشغيل.

بتفويت الفرصة مبكرا أصبح هناك مشاكل فى النمو وخاصة بشركة IBM، فشركة «مايكروسوفت» أكبر من شركة IBM، وفى محاولة لإيجاد فرص عانت IBM من الفشل أكثر مما لاقت من نجاح مع برامج الكمبيوتر ونظم تشغيل OS/2 التى صنعتها بتكلفة، ٢بليون دولار، ولعدم قدرتها على النجاح بمفردها عرضت شركة IBM شراء شركة «لوتس» مقابل ٣,٣ بليون دولار فى يونيو عام ١٩٩٥م، ووافقت شركة «لوتس» مقابل ٣,٥٢ بليون دولار. وسنرى مع مرور الزمن ما إذا كانت شركة IBM ستوجد لنفسها فرصا فى تلك المجالات أم لا.

تذكر أنك كصانع للقرار يجب أن تعرف المشكلة بشكل صحيح حتى تستطيع حلها، وعندما تقوم باتخاذ قرار غير مبرمج ويتسم بدرجة خطورة عالية، أو عدم يقين، فإنك تحتاج إلى أن تأخذ وقتك لتفرق بين الظواهر التى تدل على وجود مشكلة وأسباب هذه المشكلة.

وضع الأهداف والمعايير

بشكل عام بالنسبة للقرارات المبرمجة، فإن الأهداف والمعايير تكون موضوعة ومعروفة، لذا فإن الأمر لا يحتاج هنا إلى اتباع الخطوات الست سابقة الذكر لاتخاذ القرار.

لكن بالنسبة للقرارات غير المبرمجة، فإن الأمر يتطلب اتباع خطوات نموذج اتخاذ القرار، سواء كان القرار سيتخذ عن طريق الفرد أو الجماعة، وهذا يعنى بالضرورة أهمية أن يتم تحديد الأهداف والمعايير.

تحديد الأهداف يساعد المديرين على اتخاذ قرارات أفضل، وعادة ما تأخذ المجموعات وقتا أكبر من الوقت الذى يتخذه الأفراد فى وضع الأهداف والمعايير، ولكن عندما توضع الأهداف عن طريق المجموعات عادة ما يكون أداؤها أفضل من تلك الأهداف التى توضع دون مشاركة المجموعات فيها وعندما تتوافر المعايير فإن ذلك يساعد على نجاح القرار.

١- وضع الأهداف:

يجب أن يبين الهدف ما الذى يجب على القرار أن ينجزه، بحيث يمكن أن يتخذ الهدف لحل مشكلة أو الاستفادة من فرصة.

٢- وضع المعايير:

يجب أن تحدد المعايير من أجل إنجاز الأهداف، والمعايير هى الأساسيات التى تتفق مع البدائل الموضوعة والتى يتم اختيارها لاتخاذ قرارات من شأنها إنجاز الأهداف.



هذا، ويجب أن نفرق بين «المعايير اللازمة» و« المعايير المرغوب فيها».

- المعايير اللازمة: هى تلك المعايير التى يلزم وجودها فى البديل حتى يمكن قبول هذا البديل.

- المعايير المرغوب فيها: هى تلك المعايير غير الضرورية لقبول البديل، ومع القبول بأول بديل فإنك تحاول أن تنتقى أفضل الاختيارات.

وكمثال للهدف والمعايير التى يؤخذ بها عند تعيين مدير يمكن أن يكون كالتالى:

المشكلة أن هناك مديرا جديدا سوف يحل محل مدير سابق اعتزل العمل، إذن الهدف هو تعيين مدير جديد قبل ٣٠يونيه عام ٢٠٠١م (مثلا)، والمعايير اللازمة والضرورية تشمل أن المدير الذى سيعين لابد وأن يكون حاصلا على درجة جامعية وخبرة خمس سنوات على الأقل لشغل وظيفة مدير محل.

والمعايير المرغوب فيها أن يكون المدير من الأقلية فى المجتمع، ورغم رغبة المسئول فى تعيين المدير من الأقلية، إلا أنه مع ذلك لن يعين الشخص الذى لاتتوافر فيه المعايير اللازمة، فإذا تقدم للوظيفة شخص أبيض (من غير الأقلية) مؤهل أكثر سيأخذ الوظيفة، وفى هذا الموقف فإنك ستعمل على إنجاح القرار بأقصى ما يمكن أكثر من مجرد قبول أول بديل يعنى بالحد الأدنى من المعايير.

من المعايير الخاصة بالمؤهلات: المؤهل، وسنوات الخبرة، ودراسات الصقل والتأهيل أثناء الخدمة[1]. كما يجب أن نفرق ما بين المعايير اللازمة والضرورية (المؤهلات مثلا) والمعايير المرغوب فيها (أن يكون الموظف من سكان المدينة مثلا).

إيجاد بدائل إبداعية أو ابتكارية

بعدما يكون قد تم تعريف المشكلة وتحديد الأهداف والمعايير، فإن صانع القرار ربما يمكنه إيجاد بعض البدائل الممكنة لحل المشكلة أو إيجاد الفرص، وهذه تمثل الخطوة الثالثة من خطوات صنع القرار (راجع الخطوات الست لصنع القرار).

عادة يوجد الكثير من الطرق الممكنة لحل المشكلة، وفى الواقع إذا لم يكن لديك اثنان أو ثلاثة بدائل، فإنك لن تكون قادرا على اتخاذ القرار، من الأمثلة الشهيرة فى هذا الأمر أن شركة تويوتا Toyota لصناعة السيارات قد وضعت طرقا هندسية متسقة يمكن عن طريقها أن تفكر الشركة فى مجموعة من البدائل الخاصة بتصميم النموذج الأصلى لموديل السيارة بدلا من الاستمرار فى إنتاج موديل واحد والعمل على تصميم واحد.

عند اتخاذ القرار المبرمج، فإن البديل غالبا قد تم تحديده مسبقا، ومع ذلك فإن اتخاذ القرار غير المبرمج يحتاج المزيد من الوقت والجهد للوصول إلى أفكار إبداعية ومبتكرة، فى هذا الجزء من الكتاب

---

(١) راجع:

- محمد صبحى حسانين، أمين أنور الخولى (٢٠٠١م): برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين فى التربية البدنية والرياضة، والترويح، والإدارة الرياضية، والطب الرياضى، والإعلام الرياضى، والعلاقات العامة، والرياضة للجميع، دار الفكر العربى، القاهرة.

سوف نحاول أن نكشف عن المزيد من الابتكارات والإبداعات التى تستخدم المعلومات والتكنولوجيا لإيجاد البدائل، وكذلك الطرق الجماعية لإيجاد السبل والبدائل الإبداعية.

الفرق بين الإبداع والابتكار

١- الابتكار:

الابتكار هو طرح وتنفيذ أفكار جديدة، وهناك نمطان للابتكار، هما:

أ - ابتكار منتجات جديدة (أشياء جديدة).

ب- التطور والابتكار (طرق جديدة لعمل الأشياء).

وابتكار المنتجات هو إحداث تغيير فى المحصلات (بضائع أو خدمات) لزيادة قيمة المنتج.

التطور والابتكار هو التغيرات التى تطرأ فى تحويل المعطيات إلى محصلات، مثال:

شركة «كوكا كولا» قدمت منتجات مثل New Coke, Diet Coke ومنتجات أخرى، وكانت تأخذ خطواتها لتقليل التكلفة، ونجاح ابتكار المنتجات يتأتى من معرفة المستهلك وجعل كل المبيعات تحوز على رضا العميل.

والجدير بالذكر أن المديرين يجب أن يعملوا على رفع مستوى الابتكار فى مؤسساتهم وتشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم فيما يتعلق بإيجاد بدائل متعددة لحل المشكلات وإيجاد الفرص.

٢- الإبداع:

الإبداع هو طريقة التفكير التى تؤدى إلى أفكار جديدة، ومن الأمثلة الجيدة للإبداع يمكن ملاحظته من تجربة جامعة «أولفى» كأحد أمثلة الحل الإبداعى.

أرادت الجامعة أن توسع من برنامج عمل الخريجين عن طريق مزيد من الدراسة، ولكن الكثير من الطلاب الخريجين شعروا أنهم لا يملكون الوقت الذى يؤهلهم لتلقى المزيد من التعليم، كان البديل الذى طورته ونمته الجامعة متمثلا فى مشروع «الفصل الدراسى المحمول على عجلات»، ويتلخص هذا المشروع فى تحويل بعض عربات القطار (من وإلى نيويورك) إلى فصول دراسية بواقع أربعة أيام أسبوعيا.

هذا لا يعنى أن جميع الأفكار الإبداعية كلها ناجحة، فبعضها لا يتم تحويلها إلى منتجات أو طرق عملية بنجاح، فمثلا شركة RJR للتبغ كان لديها فكرة إبداعية لبيع سجائر بدلا من الدخان تحت مسمىPremier فى مناطق محدودة، ولكنها سحبت المنتج من الأسواق بخسارة تقدر بأكثر من ٣٠٠ مليون دولار أمريكى.

وللإبداع خطوات أو مراحل يمكن إيجازها فيما يلى:

١- **الإعداد:** يجب على المدير أن يكون متعرفا بشكل جيد على المشكلة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الحصول على آراء الآخرين ومشاعرهم وأفكارهم، هذا بالإضافة إلى الحقائق.



عند حل مشكلة أو السعى وراء فرصة أبحث عن زوايا جديدة، واستخدم الخيال، والاختراع، ولا تقف عند حدود الفكر القديم، أوجد الكثير من الحلول التى يمكنك التفكير فيها دون أن تحكم عليها.

٢- **الاحتضان والتنوير:** بعد إيجاد البدائل خذ هدنة وجمد المشكلة، وخذ بعض الوقت قبل أن تعمل على حل المشكلة مرة أخرى، أثناء فترة ومرحلة الاحتضان ربما تحصل على الإلهام الذى يوصلك للحل، حيث تكون بذلك قد أعطيت الفرصة لعقلك الباطن للعمل على حل المشكلة، فهذا ما يسمى «التنوير» والبعض يطلق عليه «الإلهام» و«الإشراقة الذهنية». هل سبق لك أن عملت بجد فى شىء حتى فترت عزيمتك، حتى إذا استسلمت أو أخذت هدنة، ثم فجأة أتاك التنوير أو الإلهام بحل المشكلة؟، ويمكن للتنوير أن يحدث أيضا أثناء العمل على حل المشكلة أو أثناء الاحتضان، فأحيانا ما نسمع البعض يقولون: «آه.. لقد وجدتها».

٣- **التقويم:** قبل إعمال الحل، يجب عليك أن تقدم البديل لتتأكد أن الفكرة عملية، وهناك أسلوب جيد يستخدم عند تقويم قرار وليس قبل ذلك، وهذا الأسلوب يطلق عليه «المدافع عن الشيطان»، ويتلخص فى تكوين مجموعتين من الأفراد، إحدى هاتين المجموعتين يركز على الدفاع عن الحل، بينما المجموعة الثانية تحاول الوصول إلى أسباب تثبت أن الحل المطروح لن يفيد ولن يعمل، طريقة التقويم بأسلوب «المدافع عن الشيطان» تؤدى عادة إلى المزيد من الإبداع؛ لأن ذلك يساعد على تحسين الفكرة.

المؤسسات الكبيرة تشجع الإبداع، فمثلا شركة Pitrey Bower تقوم بتدريب موظفيها؛ لتنمى لديهم مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار بطرق إبداعية، وشركات Shiseldo , Shimizu, Fugi على سبيل المثال قد طورت برامج تدريب للتأكيد على الأفكار الإبداعية.

استغلال المعلومات والتكنولوجيا لإيجاد البدائل:

وصف مدير إحدى الشركات الكبرى المديرين النموذجيين للقرن الحادى والعشرين بأنهم:

- عالميون..،
- متعددو اللغات..،
- متعددو الثقافات..،
- لديهم القدرة على استخدام الحقائق، والمعلومات، والثقافة لاتخاذ وصنع القرار.

تتخذ القرارات بناء على أساس قاعدة معلومات صلبة وليس على الحدس، ومع ذلك عند إيجاد بدائل فالسؤال الذى يفرض نفسه هو:

كم من المعلومات والبدائل أحتاجها؟ ومن أين أحصل عليها؟

ليس هناك إجابة بسيطة على هذا السؤال، وكلما كان القرار مهما، كانت المعلومات والبدائل التى تحتاجها مهمة، ولتحقيق أكبر قدر من النجاح فإنك تنتقى أفضل بديل ممكن.



ومع ذلك فإن كثرة المعلومات عن اللازم بكثير قد تجعل القرار معقدا للغاية وربما لا توفق فى انتقاء البديل الناجح.

١- الصفات المميزة للمعلومات الجيدة:

المعلومات الجيدة لها أربع صفات مميزة هى:

١- **متزامنة**: معنى أن تكون المعلومات متزامنة، أن يتم الحصول على المعلومات فى الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

٢- **جيدة**: معنى الجودة فى المعلومات هو أن تكون هذه المعلومات دقيقة وصحيحة، حيث يمكن تضليل الناس بسهولة عن طريق المعلومات الزائفة وخصوصا عندما يكون مصدرها أفراد فى مجموعة. وعندما يكون الأفراد محدودى الأفق، ولا ينتقون أكثر من بديل واحد، فإن الأمر يصبح مشكوكا فيه، كما أنهم ربما يقدمون معلومات زائفة للوصول إلى القرار الذى يرغبونه، أو ربما يمنعون وصول المعلومات فلا تصبح كاملة.

٣- **كاملة**: اكتمال المعلومات يعنى كمية البيانات التى تم جمعها.

٤- **وثيقة**: وثاقة الصلة بالموضوع تعنى إلى أى مدى تكون المعلومات لصيقة بالموضوع، ومدى صلتها بالهدف من القرار، والى أى مدى تلائم المعلومات الهدف.

المعايير الجيدة سوف تساعدك على انتقاء المعلومات والبدائل، كما أن استخدام التكنولوجيا وخصوصا وسائل الاتصال وأجهزة الكمبيوتر قد أظهرت قدرات كامنة مهمة جدا فى حل المشكلات واتخاذ القرار.

كشفت الدراسات العلمية عن أن استخدام الكمبيوتر لإيجاد أفكار جديدة يساعد الأفراد على تنمية اختيار البدائل كحلول إبداعية، كما أن الدوائر التليفزيونية المغلقة قد مكنت الأشخاص فى جميع أنحاء العالم من أن يجتمعوا دون الحاجة لوجودهم فى مكان واحد.

٢- استغلال المجموعات لإيجاد بدائل بشكل إبداعى:

عيوب العمل الجماعى تتمثل فى: أنها أحيانا تكتفى بأول بديل يستوفى الحد الأدنى من المعايير، وكذلك فكرة الهيمنة السابق الإشارة إليها فى هذا الفصل، وخاصة مع المجموعات المحدودة، ولتجنب هذه الصعوبات يجب الحرص على أن لا تسجل المجموعة عددا محدودا من البدائل ومنعها من القبول السريع لأول بديل يحقق الحد الأدنى من المعايير.

عند تصنيف المشكلة بما يتطلب فريق عمل لحلها، فإن الأمر يتطلب توفير عدد من الطرق تكون متاحة للمشاركة الجماعية بحيث تساعد هذه الطرق على وجود حلول بديلة لها طابع إبداعى.

وفيما يلى نطرح عددا من تقنيات، وطرق العمل مع الجماعات؛ لإيجاد حلول إبداعية لإيجاد البدائل واتخاذ القرار:



أ - طرح كل الأفكار:

تتضمن هذه الجزئية اقتراح بدائل كثيرة (أكبر عدد ممكن من البدائل) بدون تقويم، حيث تعرض المشكلة على المجموعة ويطلب منهم طرح أكبر عدد ممكن من الحلول، ويجب هنا تشجيع الأفراد على طرح اقتراحات جزئية ومتطرفة، كما أنهم لا يجب أن يؤسسوا اقتراحاتهم على اقتراحات أناس آخرين. هذا ويجب تجنب ردود الأفعال سواء كانت محببة أو غير محببة على مساهمات الآخرين بما فى ذلك مساهماتهم هم، وعند انتقاء الأفراد لتكوين مجموعة تشارك فى طرح أكبر عدد من الأفكار حاول أن يكون اختيارك متضمنا مجموعة متنوعة ومختلفة، بحيث تتكون من ٥-٧ أفراد، كما يجب التغاضى عن المراكز الوظيفية بحيث يكون للجميع أصوات متساوية.

يجب عدم التسرع فى تقويم البدائل قبل أن يطرح أكبر عدد ممكن منها، فأسلوب طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار يستخدم بشكل شائع فى كثير من الشركات التى تهتم بتدريب موظفيها على استخدام تلك الطريقة لحل المشكلات التى تحتاج إلى أفكار إبداعية، مثل اقتراح اسم لمنتج جديد أو تقديم خدمات جديدة للعملاء.

ب- الطرح الإلكترونى للأفكار:

يستخدم فى الطرح الإلكترونى للأفكار EBS الكمبيوتر لإيجاد البدائل، وفى هذا النظام يرسل المشاركون أفكارهم فى نفس الوقت فى توقيت متزامن دون الحاجة للاجتماع فى مكان واحد، وبهذا الأسلوب يمكن التوسع فى طرح الأفكار على مستوى العالم كله دون وجود الأشخاص القائمين بطرح الأفكار فى مكان واحد، وفى هذا الأسلوب لا يلزم أن يكون بالضرورة عدد المشاركين محدودا.

جـ - الاهتمام بالأفكار الجديدة:

تعتمد هذه الطريقة على إيجاد بدائل جديدة أكثر من الاهتمام بكم الأفكار، ويتطلب ذلك الاهتمام بالقدرات التخيلية وتوليد الأفكار المستحدثة غير المسبوقة والنادرة، دون الاهتمام بفكرة طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار.

فى بداية الأمر، وبعد أن تطرح المشكلة على أفراد المجموعة تجنب طرح المفاهيم المسبوقة والتقليدية، ومحاولة طرح أفكار جديدة وغريبة وغير مسبوقة، المهم هنا ليس كم الأفكار المطروحة؛ ولكن حداثتها.

فى هذا الصدد كان هناك تجربة قام بها «نولا نبوشينيل» لتطوير مفهوم جديد لتناول الغذاء بالنسبة للعائلات، بدأ بمناقشة الأنشطة التى تمارس فى أوقات الفراغ بشكل عام، بعد ذلك انتقل إلى مناقشة تلك الأنشطة التى ترتبط بتناول الغذاء فى الخارج، وكان نتاج الفكرة هو مطعم به ألعاب إلكترونية يتسلى بها أفراد الأسرة أثناء تناولهم البيتزا والهامبورجر.



د- طريقة تسمية المجموعة:

تسمية المجموعة هى عملية إيجاد وتقويم البدائل باستخدام طرق بنيوية للتصويت، وهذه العملية تتضمن الخطوات التالية:

١- كتابة القوائم، كل فرد يسجل أفكاره مكتوبة.

٢- التسجيل، كل عضو يقدم فكرة واحدة فى المرة الواحدة، ويقوم رئيس الاجتماع بتسجيل الأفكار، حيث يستطيع الجميع أن يراها، وتتم هذه العملية بانتظام حتى يتم الاستقرار على كل الأفكار.

٣- التوضيح، يتم توضيح البدائل من خلال المناقشة، وأى أفكار إضافية يتم ضمها للقائمة.

٤- ترتيب المراكز، كل موظف أو عضو فى الجماعة يرتب أهم ثلاثة أفكار، والأفكار التى تأتى مراكزها متأخرة وقليلة الأهمية تحذف.

٥- المناقشة، يتم مناقشة الأفكار حسب ترتيب مراكزها لتنفيذها وليس بهدف الإقناع بها، وفى أثناء ذلك يجب على المشاركين شرح اختياراتهم وأسبابها.

٦- التصويت، يتم عمل تصويت سرى لانتقاء البدائل، وهذه الطريقة يحبذ استخدامها فى المواقف التى ربما تتأثر فيها المجموعات بالهيمنة، وإزاحة الهدف، والمطابقة، وفكر الجماعة؛ لأنها تقلل من هذه المساوئ.

هـ- طريقة خريطة الإجماع:

هى عملية تحديد موافقة مجموعة على حل مطروح لمشكلة، وإذا لم يتم الوصول لإجماع (الموافقة بالإجماع) فإن المجموعة بذلك تصبح لم تضع أو تصل لقرار يحدث تغييرا.

هذا الإجراء يختلف عن إجراء المجموعات المسماة لعدم وجود معارك تنافسية، حيث يتم عمل التصويت ويفرض الحل على بعض أفراد المجموعة القلائل، ويطلق اليابانيون على هذا الإجراء (إجماع رينجى)، هذا، ويمكن استخدام هذا الإجراء بعد طرح كافة الأفكار بعدد كبير، والفارق الأساسى فى التصويت وتحديد الإجماع يكون فى ضوء تحديد مجموعة الأفكار وليس مجرد اختبار لحل واحد.

والفائدة الأساسية من الإجماع أن الحل يخص المجموعة ككل؛ لذا فالأفراد جميعا ملتزمون بتنفيذه وإعماله.

و- تقنية دلفى:

تتضمن تقنية دلفى سلسلة من الاستفتاءات بغرض تعديل الحل المطروح.

الاستجابات على أول استفتاء يتم تحليلها ويعاد تسليمها للمشاركين؛ لعمل استفتاء ثان.

هذه العملية ربما تتم على خمس دورات أو أكثر قبل أن يتم الإجماع عليها.



المديرون يستخدمون تقنية دلفى بشكل شائع من أجل تحقيق ما يسمى بالتنبؤ التكنولوجى، ومن أمثلة ذلك المشاريع الخاصة بإحداث طفرات الحاسب الآلى وتأثير ذلك على صناعة معينة، وبمعرفة ما سيأتى يستطيع المديرون أن يتخذوا قرارات تتسم بالإبداع ليخططوا للمستقبل.

المديرون الكبار يستخدمون طريقة إيجاد البدائل بالتخيل الشديد باطلاعهم بدور معين وتقنية دلفى بشكل شائع عند اتخاذ قرار معين، أما أنماط طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار والاقتراحات، وتسمية المجموعات، وتحديد الإجماع؛ فتستخدم بشكل متكرر لدى المديرين على مستوى الأقسام عن طريق مجموعات عمل.

العبارات التى تقتل الإبداع:

لاحظ وبشكل أساسى تجنب العبارات التى تقتل الإبداع، وإذا كان موظفوك يرددون مثل هذه العبارات دع كل واحد منهم يدرك أن هذا يؤدى إلى مواقف سلبية وغير منتجة.

العبارات التالية تمثل نماذج لتلك العبارات التى تقتل الإبداع، وتجعل الفرد والمجموعة غير منتجة، وسلبية فى دراسة البدائل واتخاذ القرار:

- لا يمكن أن يتم ذلك.
- لم نفعل ذلك من قبل.
- هل حاول أحد فعل ذلك؟
- هذا لن يصلح فى قسمنا - شركتنا - مصنعنا.
- هذا يكلف الكثير جدا.
- هذا ليس مدرجا فى الميزانية.
- دعونا نشكل لجنة.

البرمجة التخطيطية

توزيع المصادر يتم تحديده باستخدام البرمجة التخطيطيةLp، والمصادر التى يقوم المديرون بتوزيعها تتضمن المال، والفراغ، والمادة، والمعدات، والموظفين.

وتستخدم الشركات البرمجة التخطيطية عند اتخاذ القرارات المبرمجة تحت ظروف التيقن وقلة المخاطرة، وعادة ما تستخدم البرمجة التخطيطية لإصدار قرارات مختلطة. فمثلا تستخدم شركة Lear Stegler البرمجة التخطيطية عندما تقرر تدفق العمل من أجل إنجاح معداتها وإنتاجها، وتستخدم شركة Bendix Corparation البرمجة التخطيطية لتقليل تكاليف الشحن والنقل لأسطول النقل الخاص بها.



١- نظرية الطابور:

هذه التقنية تكافح وقت الانتظار، حيث يكون للمؤسسة فرد من موظفيها يقدم خدمة لعملاء، فإذا كان للمؤسسة عدد كبير من الموظفين يعملون فى وقت واحد، فلن يكونوا فى خدمة العملاء لوقت طويل، وفى هذه الحالة، فإن المال الذى يدفع لهم كأجور يصبح فاقدا.

إذا كان للمؤسسة عدد قليل من الموظفين يعملون فى وقت واحد، فيمكن للمؤسسة أن تفقد عملاءها لأنهم لا يحبون الانتظار، وهذا ينتج عنه فاقد فى العائدات.

نظرية الطابور تساعد المؤسسة على الموازنة بين هاتين الحالتين من حيث التكاليف.

محلات التجزئة تستخدم نظرية الطابور لتحديد المعقول من العاملين، وكذلك تستخدم المطارات هذه النظرية؛ لتحديد العدد المعقول من حالات الإقلاع والهبوط على ممراتها، وكذلك أقسام الإنتاج لوضع جدول الصيانة لمعداتها.

٢- نظرية الاحتمالات:

هذه النظرية تمكن مستخدمها من اتخاذ القرارات تحت ظرف المخاطرة، ومستخدم هذه النظرية يعين احتمالية النجاح أو الفشل لكل بديل، ويقوم بحساب القيمة والفائدة المتوقعة على صورة ربح من مجموعة البدائل والنتائج.

وتتم الحسابات فى هذه النظرية على أساس حصيلة القالب الأساسى، أو الرسم البيانى للقرار مع جمع احتمالية النتائج بالفائدة أو التكلفة.

وتستخدم هذه النظرية لتحديد ما إذا كان هناك اتجاه للتوسع وتوفير التسهيلات؛ وذلك لانتقاء أكثر الاستثمارات ربحية، وكذلك تحديد كمية وقدر الأفكار الإبداعية لإدراجها، كما يمكن استخدام هذه النظرية عند اختيارك لوظيفة ما.

٣- طريقة كبنر تريجو:

هذه الطريقة تجمع بين الهدف الكمى والنظرية الذاتية، والذاتية تأتى من تحديد المعايير اللازمة والمعايير المرغوب فيها فى ضوء تحديد القيمة النسبية لكل منهما.

هذا الأسلوب الفنى يستهدف المقارنة بين استخدام المعايير التى تم انتقاؤها فى الخطوة الثانية من خطوات اتخاذ القرار وحل المشكلات.



وهو أسلوب فنى مقيد عندما يتم مقارنة عدة اختيارات لشراء أشياء، مثل: الماكينات، وأجهزة الكمبيوتر، وسيارات النقل، وأيضا عند انتقاء الأشخاص لاستقدامهم للعمل، وكذلك عند ترقيتهم.

وفيما يلى خطوات هذه الطريقة (راجع الشكل رقم٦):

المعايير اللازمة (الضرورية)	سيارة ١	سيارة ٢	سيارة ٣	سيارة ٤
التكلفة أقل من ٩٠٠٠ $	نعم	نعم	نعم	نعم
يتم شراؤها خلال أسبوع	نعم	نعم	نعم	نعم
المعايير المرغوب فيها **	**		مطابقة المعايير **	**
أهميته *	WS1	WS2	WS3	WS4
استهلاك غاز	× ٧	٣٥ = ٥	٤٢ = ٦	٥٦ = ٨
رياضية	× ٨	٤٠ = ٥	٥٦ = ٧	٣٢ = ٤
زرقاء اللون	× ٣	٣٠ = ١٠	٠ = ٠	٠ = ٠
راديو، موجة	× ٥	٣٥ = ٧	٤٠ = ٨	١٥ = ٣
سيطرة	× ٢	٢ = ١	٠ = ٠	٠ = ٠
بحالة جيدة	× ١٠	٥٠ = ٥	٦٠ = ٦	٨٠ = ٨
عداد سير منخفض	× ٦	٣٦ = ٦	٢٤ = ٤	٣٠ = ٥
موديل قديم بضع سنوات	× ٧	٢١ = ٣	٣٥ = ٥	٣٥ = ٥
إجمالى النقاط التى تمثل القيمة		٢٤٩	٢٥٧	٢٤٨

* هذه العلامة تشير إلى قدر الأهمية بدرجات (أعلاها ١٠) لكل قيمة.

شكل رقم (٦)

طريقة كبنر تريجو لتحليل البدائل (الاختيارات)

١- **الخطوة (١):** قارن كل بديل بالمعايير اللازمة، واستبعد أى بديل لا تتوافر فيه المعايير الضرورية.

ولتوضيح ذلك، دعنا نقول: إن الهدف الذى لدينا هو شراء سيارة خلال أسبوعين، هذا القرار غير مبرمج ستقوم باتخاذه بنفسك (شكل رقم ٦) يوضح فى قائمة المعايير اللازمة والمعايير المرغوب فيها لكل بديل (وهى تطابق الخطوات ٢، ٣ فى خطوات صنع القرار السابق عرضها)، وكما ترى، فإن سيارة البديل رقم (٤) لا تفى بكل المعايير الضرورية وتم استبعاده.



٢- **الخطوة (٢)**: وازن المعايير المرغوب فيها على مقياس من ١ : ١٠ (١٠ هى أهم معيار)، والشكل رقم (٦) يضع هذا فى قائمة (عمود) الأهمية، وهى تتراوح من ٢ إلى ١٠، لاحظ أنك لم ترتب من ١ إلى ٨، ونفس الرقم يمكن أن يستخدم أكثر من مرة، رقم ٧ على سبيل المثال.

٣- **الخطوة (٣)**: حدد قيمة من ١ إلى ١٠ (١٠ تمثل أعلى قيمة)، ولبيان كيفية أن كل بديل يتحقق فيه المعايير المرغوب فيها. وتلك المقادير من القيمة بحيث يمكن مقارنتها بالنسبة لكل سيارة. وهى موضحة فى الأعمدة العمودية (الرأسية) والمنوه إليها بسيارة ١ حتى ٤، مرة أخرى يمكن لعوامل كثيرة أن يكون لها أوزان متساوية، ٥ على سبيل المثال.

٤- **الخطوة (٤)**: احسب مجموع النقاط لكل بديل، بجمع النقاط (أفقيا) والتى تمثل القيمة من حيث الأهمية والتى تتوافر بها المعايير الضرورية لكل سيارة، وبعد ذلك أضف الوزن الإجمالى لكل سيارة وكل معيار مرغوب فيه (رأسيا).

٥- **الخطوة (٥)**: انتق البديل الحاصل على أعلى إجمالى للنقاط كحل للمشكلة، وسيارة ٢ يجب انتقائها واختيارها لأن تمثل أعلى مجموع نقاط ٢٥٧ مقابل ٢٤٨، ٢٤٩، للسيارات الأخرى، واختيارك للسيارة، يفترض فيه أنه اعتمد بشكل كلى على نموذج القرار الموضح بالشكل رقم (٦).

٤- تحليل التكلفة والفائدة:

أساليب علم الإدارة والطرق الكمية، وطريقة كبنر تريجو... أساليب رياضية موضوعية تستخدم لمقارنة البدائل، ومع ذلك يحدث أحيانا أن تكون الفائدة التى ستنجم عن التكلفة غير مؤكدة، مما جعل أساليب علم الإدارة غير قابلة للاستخدام أحيانا.

يستخدم تكنيك تحليل التكلفة والفائدة لمقارنة التكلفة والفائدة لكل البدائل، وباستخدام الحدس الذاتى مع الحساب الرياضى وأيضا بتحليل التكلفة والفائدة تحدد المزايا التى يمكن اعتبارها فوائد، والمساوئ التى يمكن اعتبارها تكلفة لكل بديل.

تحليل التكلفة والفائدة أسلوب يعتمد على الاعتبارية (غير موضوعى)، وهو أحد أساليب علم الإدارة؛ لذلك وبسبب عدم موضوعيته مقارنة بالطرق الأخرى، فعندما نلجأ لتحليل التكلفة والفائدة جماعيا يجب على الجماعة أن يقدموا تقويما نقديا لكل البدائل.

واستخدام تكنيك الدفاع باستماتة يمكن أن يساعد الجماعة على تفادى المشكلات الكامنة، مثل القبول بأول بديل يفى بالحد الأدنى من المعايير، ومشكلة الهيمنة وتطابق الفكر الجماعى السابق عرضها فى أجزاء سابقة من هذا الفصل.

والمجموعة يجب أن تقتنى بالطريقة التى تقوم بها البدائل المطروحة للتقويم، وترتيب عرض البدائل يمكن أن يؤثر على القرار.



والبدائل التى تعرض بطريقة سلبية لا يتم انتقاؤها (يكون هناك ميل إلى عدم اختيارها)، ويميل الأشخاص لتذكر ما يسمعونه فى البداية وما يسمعونه فى النهاية تذكر جيدا.

اجر بحثا لمقارنة جودة القرارات الفردية عندما يستشير صاحب القرار آخرين قبل أن يتخذ القرار النهائى، ورجحت النتائج أن استشارة الآخرين تزيد الثقة ولكنها لا تضمن دقة وصواب القرار، وقد يرجع ذلك إلى حقيقة أن الأفراد عندما يستشيرون غيرهم، فهم يعمدون إلى البحث عن المعلومات أو استحسان قراراتهم وليس طلبا لدفاع الشخص الذى يستشيرونه وجعلهم يقدمون مبررات للحل.

المسئولية الاجتماعية فى حالة عدم التيقن تحتم الأخذ بطريقة تحليل التكلفة والفائدة كطريقة ملائمة.

فإذا كان لديك ثلاث مؤسسات لا تدر ربحا، وطلب منك مال لمشروع يريدون أن ترعاه، تستطيع أن تقارن تكلفة كل مؤسسة، ولكن أى منهم ستمنح وتعطى أكبر فائدة للشركة؟

وفى هذا الشأن، فإن الطرق المطروحة تمنح بديلا موضوعيا من خلال أساليب الإدارة العملية والكمية، مثل طريقة كبنر تريجو وتحليل التكلفة والفائدة.

٥- طريقة بن فرانكلين:

استخدم بن فرانكلين Ben Franklin طريقة التكلفة والفائدة، وكان «بن» يأتى بقطعة من الورق ويرسم خطا فى منتصف الورقة ليقسمها إلى نصفين، على جانب يضع قائمة بالتكلفة، وعلى الجانب الآخر يضع الفائدة من استخدام كل بديل، بعد ذلك يقوم بانتقاء أفضل البدائل.

الكثير من الناس يفكرون فى التكلفة والفائدة بدون أن يدونوا ذلك على الورق، ولكن بلا شك فإن تدوين ذلك على الورق سوف يحسن عملية المقارنة بين البدائل عند اتخاذ قرارات هامة.

بصرف النظر عن الطريقة التى تستخدم لتحليل البدائل، فإن البديل الذى يتم انتقاؤه يجب أن يكون البديل الأفضل، ويجب أن تنطبق عليه المعايير الأساسية الموجودة فى الخطوة الثانية من خطوات صنع القرار (وضع الأهداف والمعايير - راجع فى جزء سابق من هذا الفصل)، وإذا لم تطابق المعايير على أى من البدائل يكون هناك خياران أمامك:

١- العودة إلى الخطوة الثانية وتغيير المعايير حتى يتسنّى لك انتقاء أفضل بديل.

٢- العودة إلى الخطوة الثالثة (إيجاد بدائل إبداعية أو ابتكارية - راجع خطوات اتخاذ القرارات فى جزء سابق من هذا الفصل) وأوجد المزيد من البدائل.

التخطيط وتفعيل القرار

آخر خطوتين فى نموذج صنع القرار يتضمنان التخطيط وتفعيل القرار (الخطوتان الخامسة والسادسة)[1].

(١) راجع خطوات اتخاذ القرار فى جزء سابق من هذا الفصل.



التخطيط: بعد اتخاذ القرار يلزم وضع خطة عمل مصحوبة بجداول بغرض تفعيل القرار.

تفعيل القرار: بعد اتخاذ القرار ووضع الخطط يجب تفعيل الخطط وتنفيذها، وتوصيل الخطة للموظفين المعنيين، حيث يعتبر هذا مهما جدا للتنفيذ الناجح. وقد يتطلب الأمر من المدير إحداث بعض التفويضات لآخرين فى أداء بعض المهام.

السيطرة: طرق السيطرة والتحكم يجب أن توضع أثناء التخطيط، ويجب تحديد نقاط المراجعة لتحديد ما إذا كان البديل الذى تم اختياره يحل المشكلة.

وإذا لم يكن كذلك، فإن الأمر ربما يتطلب القيام بتصحيحات معينة.

يجب على المديرين أن لا يصروا على قرار قد يؤدى إلى إهدار المال، وإذا لم يعترف بأنه اتخذ قرارا خاطئا ويغيره، فإنه يصبح فى حالة يطلق عليها Escalation of Commitment. فعندما تتخذ قرارا ضعيفا يجب عليك الاعتراف بالخطأ، وتحاول إصلاح هذا الخطأ بالعودة إلى خطوات نموذج صنع القرار.

ومن أمثلة التراجع عن القرار الخطأ ما حدث فى شركة «كوكا كولا» عندما قررت إنتاج New Coke، اعترفت الإدارة بخطئها وأعادت إنتاج Coca Coal باسم جديد هو «كوكا كولا كلاسيك» لتميزه عن شراب «نيوكولا»، وفى عام ١٩٩٢م غيرت «كوكا كولا» اسم نيوكوك إلى CoKeII والذى لم يعد موجودا فى كل المناطق.

قضايا الإدارة المعاصرة

يواجه المديرون قرارات هامة متعلقة بالعالمية Globalization، فالمديرون الذين يتجاهلون اتخاذ قرارت تتيح لهم الانطلاق عالميا أو على الأقل تساعدهم على الصمود أمام المنافسة العالمية، فإنهم سوف يواجهون مشاكل تنافسية كبيرة.

الاتجاه الحالى فى الإدارة يتجه نحو زيادة مستويات المشاركة فى الإدارة، وزيادة عمل الفرق والمجموعات، فالموظفون يرغبون فى الاشتراك فى صنع القرار ويميلون إلى نوعية القرارات الجماعية. فمن المهم العمل على زيادة حجم التنوع لزيادة جودة القرار.

هذا، ويجب على الإدارة أن تدرب موظفيها على تقدير أهمية الاختلاف والتنوع فى الآراء وكيفية العمل سويا بروح الفريق للاستفادة من ميزة التنوع واتخاذ القرار الجماعى والعمل على تقليل مساوئ العمل الجماعى إلى الحد الأدنى.

يتطلب النجاح فى العمل استهداف زيادة «الجودة» وقيمة المنتج، والتحسين المستمر لا يتأتى من عدد قليل من القرارات الكبيرة والهامة التى تتخذ كل بضعة سنوات، وإنما يتأتى من الأفكار الإبداعية المستمرة التى تتحول إلى ابتكار وتجديد.



نظام TOM يشجع على استخدام خطوات نموذج صنع القرار وطرق الحسابات الرياضية، مثل العمليات الإحصائية، فالقرارات التى تتخذ بهذه الطريقة تأخذ نظما مؤثرة.

بكلمات أخرى لا يجب اتخاذ القرار المنفرد. ضع فى اعتبارك كيف سيؤثر القرار على النواحى الأخرى، خطط للتغيير إذا لزم الأمر فى كل المناحى الضرورية.

لزيادة «الإنتاجية» على الموظفين أن ينموا طرقا إبداعية لتمويل المعطيات إلى محصلات، فإن ذلك يؤدى إلى زيادة الإنتاجية.

عموما، القرارات الضعيفة تؤدى إلى مستويات إنتاجية أقل.

للأخلاقيات والمسئولية الاجتماعية دور هام فى العمل الإدارى الناجح، الأخلاقيات يجب أن يكون لها مكان فى قلب القرارات والعلاقات الإنسانية، وهذه الأمور لها أهمية كبيرة عن تقويم البدائل، وعلى الأفراد والمجموعات أن تضع فى اعتبارها كيف تؤثر على العناصر الأساسية للعمل الإدارى.

وفيما يتعلق بالمسئولية الاجتماعية يجب اتخاذ قرارات هامة بخصوص مستوى الالتزام والخطوات المحددة التى ستسلكها الشركة فى هذا الشأن.

فمثلا شركة «كوكا كولا» تعتقد أنها لابد وأن تعطى للمجتمعات التى لها فضل على الشركة حيثما قامت بأعمال ناجحة، ومن هنا اتخذت القرار بتأسيس مؤسسة «كوكا كولا» التى تكلف بتنشئة وتعزيز البيئات المحببة لنمو العمل، وذلك بدعم الاحتياجات التعليمية للمجتمع وما يتعلق بذلك.

حل المشكلات واتخاذ القرار هو الأهم بالنسبة للأعمال الكبيرة أو الصغيرة، وإن كان وقع القرارات لخطأ مختلفا فى وقعه على المؤسسات الكبيرة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، فالشركات الكبيرة يمكن أن تتحمل الخسائر الناشئة عن القرارات الخاطئة، فى حين أن الشركات الصغيرة يمكن أن تخسر كل شىء نتيجة لقرار واحد خطأ.

خذ مثلا، شركة «كوكا كولا» وهى شركة عملاقة، عندما اتخذت قرارا خاطئا مثل إحلال مشروب نيوكولا» بدلا من «كوكا كولا»، كلفهم ذلك أموالا طائلة ولكنهم تحملوا ذلك وتجاوزوه، وأيضا كانت حقق بعض الأرباح أثناء السنوات التى كانت تنتج فيها «نيوكولا»، فى حين اتخذت شركة صغيرة قراراً هما ضعيفا، فإنها لا تستطيع تحمل تكلفته، وربما يعنى هذا نهاية العميل، شركة «توم ونتورث» افتتحت حلا لبيع السندويتشات وكان أداؤه جيدا، ثم افتتحت محلا ثانيا، ولكنه فشل، وكان نتيجة ذلك أن لدائنين أرغموا «توم» على بيع أصول المحلين؛ ليدفع لهم فواتيرهم.



ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

الأسئلة العشرة التالية، وإجاباتها تمثل تلخيصا كاملا لما قدمناه فى هذا الفصل:

س١: اشرح العلاقة بين الأهداف وحل المشكلات واتخاذ القرار؟

ج: المصطلحات الثلاثة وثيقة الصلة، والعلاقة بينها متبادلة كما يتضح مما يلى:

المديرون مسئولون عن وضع وإنجاز أهداف المنظمة، عندما لا يحقق المديرون أهدافهم ينتج عن ذلك مشكلة، وعندما توجد مشكلة يجب اتخاذ القرارات بشأنها، كما يجب ترتيب الإجراءات اللازمة لحل هذه المشكلة.

س٢: اشرح العلاقة بين وظائف الإدارة، واتخاذ القرار وحل المشكلات؟

ج: العلاقة وثيقة ومتبادلة بين المصطلحات الثلاثة كما سيتضح مما يأتى: عندما يؤدى المديرون وظائف الإدارة، وهى: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتحكم، فإنهم يأخذون القرارات، وإذا افتقد المديرون الكفاءة على أداء وظائف الإدارة، سيواجهون الكثير من المشاكل.

س٣: اكتب الخطوات الست الخاصة بنموذج اتخاذ وصنع القرار؟

ج: الخطوات التى يحتويها نموذج صنع القرار هى:

١- تعريف المشكلة.

٢- وضع الأهداف والمعايير.

٣- إيجاد البدائل.

٤- تحليل البدائل، وانتقاء أكثرها ملاءمة.

٥- التخطيط، وتنفيذ القرار.

٦- التحكم، والسيطرة.

س٤: صف الفرق بين القرارات المبرمجة، وغير المبرمجة، فى حالة التيقن، وعدم التيقن، والمجازفة؟

ج: الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة تتمثل فى: التكرار، والروتين، وأهمية القرار المطلوب اتخاذه، فالقرارات غير المبرمجة تشمل عدم التكرار، وعدم الروتين، والأهمية، أما فى القرارات المبرمجة يتقدم التكرار، والأهمية، وتعالج مسائل روتينية معتادة.

والفرق بين ظروف اتخاذ القرار تأتى على أساس درجة التيقن من نتيجة ومحصلة القرار، ففى حالة التيقن نعلم نتيجة البدائل، أما فى حالة المجازفة يمكننا وضع احتمالات للنتائج والمحصلات، وأما فى حالة عدم التيقن، فإننا لا نعلم نتائج ومحصلة البدائل.

س٥: صف متى تستخدم نموذج صنع القرار مقابل النموذج العقلانى المقيد، واتخاذ القرار الجماعى مقابل اتخاذ القرار الفردى؟

ج: نستخدم نموذج صنع القرار الجماعى عندما يتطلب الموقف اتخاذ قرار غير مبرمج، وبه درجة مجازفة عالية، أو عدم تيقن، ونستخدم النموذج العقلانى المحدد ويتخذ القرار فرديا عندما نكون بصدد



قرار مبـرمج، ودرجة المخاطرة به ضئيلة، أو يتـوافر له اليقين، عمومـا فهذه مجرد خطوط عامـة مرشدة وربما توجد هنا استثناءات لهذه القاعدة.

س٦: اذكر الفرق بين الهدف، والمعايير اللازمة والمعايير المرغوب فيها؟

ج: الهدف هو النتيجـة النهائية لاتخاذ القرار، والمعايير اللازمـة هى المتطلبات التى يجب أن تتوافر فى البديل الذى تم انتقـاؤه واتخذ بشأنه قرارًا، والمعـايير المرغوب فيهـا هى المعايير المحببـة ولكنها ليست ضرورية للبديل حتى يتم اتخاذ قرار بانتقائه.

س٧: اذكر الفرق بين الإبداع والابتكار؟

ج: الإبداع هو طريقة التفـكير التى توجد أفكارا جديدة، والابتكار هو تفـعيل الأفكار الجديدة فى صورة منتجات أو إجراءات.

س٨: اشرح المراحل الثلاث لعملية الإبداع؟

ج: المراحل الثلاث هى:

١- الاستعداد وفهم طبيعة المشكلة.

٢- الاحتضان، والاستنارة، وأخـذ هدنة من الوقت بعيدا عن المشكلة، والاستنارة هى النقطة التى يلهم فيها المرء فكرة حل.

٣- التقويم، التأكد من أن الفكرة ستؤدى وظيفتها قبل أن تتحول إلى ابتكار.

س٩: صف الفـرق بين الـطرق الكميـة، وتكنـيك كـبنر تريجـو، وتحـليل التكلفـة والـفـائدة عند استخدامها؛ لتحليل وانتقاء بديل.

ج: الطرق الكمـية وتكنيك كـبنر تريجو هى طرق فى علم الإدارة، بينمـا تحليل التكلفـة والفائدة ليست كذلك، والطرق الكمية تستخدم الحسابات الرياضية بنظرة ذاتية لاختيار بديل تتوافر فيه أعلى قيمة، أما تكنيك كبنر تريجو فيستخدم الحسابات الرياضية بموضوعية مع شىء من الذاتية فى اختيار وتحديد قيمة المعايير لانتقاء البديل الذى تتوافر فيه أعلـى قيمة، تحليل التكلفة والفائدة تقوم أساسا على تحليل ذاتى مع بعض الحسابات الرياضية؛ ولكن البدائل ليس بها حدود نهائية.

س١٠: عرف المصطلحات الآتية حسب ترتيب ظهورها فى هذا الفصل؟

ج: توجد مشكلة problem: عندما لا يتم تحقيق الأهداف.

- حل المشكلة Problem Solving: هى عملية عمل إجراءات تصحيحية لإنجاز الأهداف.
- اتخاذ القرار Decision Making: هو عملية انتقاء بديل يتم العمل به لحل مشكلة.
- نموذج اتخاذ القرار Decidion Making Model: هو خطوات تشمل:



(١) تصنيف وتعريف المشكلة أو الفرصة.

(٢) وضع الأهداف والمعايير.

(٣) إيجاد البدائل.

(٤) تحليل البدائل، وانتقاء أكثرها ملاءمة.

(٥) التخطيط، وتنفيذ القرار.

(٦) التحكم، والسيطرة.

- القرار المبرمج Programmed Decison: يتم فى حالة المواقف المتكررة والروتينية، وصانع القرار يجب أن يستخدم قواعد صنع القرار، والسياسات، والإجراءات المنظمة اللازمة لاتخاذ القرار.

- القرار غير المبرمج Non programmed Decison: يكون هناك مواقف هامة، وغير متكررة، وغير روتينية، وعلى صانع القرار أن يستخدم نموذج صنع القرار.

- ظروف اتخاذ القرار Decison Making Conditions: هى ثلاثة تتمثل فى التيقن، والمخاطرة، وعدم التيقن.

- المعايير Criteria: هى المقاييس التى يجب أن تتوافر فى البديل، حتى يتم اختباره، واتخاذ قرار بشأنه ليتم إنجاز الهدف.

- الابتكار Innovation: هو تنفيذ فكرة جديدة.

- الإبداع Creativity: هو طريقة التفكير التى توجد أفكارا جديدة.

- المراحل الثلاث لعملية الإبداع creative process هى:

١- الاستعداد.

٢- الاحتضان والتنوير.

٣- التقويم.

- فى حالة الدفاع المستميت عن بديل Devil's Advacate: يركز أفراد المجموعة على الدفاع عن حل، بينما يحاول آخرون أن يأتوا بنقد يوضح لماذا لم يصلح الحل؟

- طرح أفكار واقتراحات بأكبر عدد ممكن Brainstorming: هى عملية اقتراح الكثير من البدائل الممكنة دون تقويم.

- تحديد الإجماع Consensus Mapping: هو عملية تنمية وتطوير اتفاق الجماعة على حل مشكلة.





الفصل الثالث

تخطيط وإدارة المشروعات وحل المشكلات

أولا: تخطيط وإدارة المشـــروعـــات، وحل المشكلات باستخدام طريقة تسوب ZOPP.

ثانـيـا: الـتـخـطيط الإســتــراتيــجى بأسلوب «فولبريت».

ثالثا: ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

أولا: تخطيط وإدارة المشروعات وحل المشكلات باستخدام طريقة تسوب ZOPP[(١)]

«تخطيط المشروعات وفقا للأهداف» هذا هو المعنى الحرفى لهـذا الأسلوب كما سيلى شرحه، ولقد تم إدخال أسلوب التخطيط الموجه لأهداف المشروعات رسميا كأسلوب تخطيط فى الوكالة الألمانية للتعاون الفنى GTZ منذ عام ١٩٨٣م لأغراض تخطيط جميع مراحل إعداد وتنفيذ المشروعات.

وفى عام ١٩٨٦م أصبح استخدام هذا الأسلوب إجباريا فى جميع الأعمال والتكليفات والتعاقدات الجديدة بين الوكالة الألمانية للتعاون الفنى GTZ والوزارة الفيدرالية الألمانية للتعاون الاقتصادى BMZ.

أسلوب تسوب ZOPP يكفل وجود سلسلة متناسبة ومتماسكة من الأفكار، تضم مجموعة من الإجراءات، وطريقة موحدة للفهم لجميع المعطيات المستخدمة فى عملية التخطيط.

كما يعمل أسلوب تسوب ZOPP على تيسير مجموعة من الطرق، والسبل، للاتصال والتعاون بين جميع الشركات المساهمة فى عملية التخطيط.

ما سبق لا يعنـى بالضرورة تطبيق هذا الأسلوب بطريقة نمطيـة فى كل الحالات أو كل المراحل، إن كمية المعلومات المتـاحة وأساليب المعالجة وعدد الأفراد المشاركين فى التـخطيط تمثل عوامل لها تأثيرها فى تحديد اتساع وشمولية خطوات التخطيط.

١- عناصر أسلوب تسوب:

يتكون أسلوب تسوب ZOPP من مـجموعـة من العناصـر المتكاملة يدعم كل منها الآخـر، هذه العناصر هى:

أ- الطريقة، والطريـقة هى الدليل، والهادى لمجـموعة التـخطيط التى سوف تقـوم بالعمل، والتى سوف تشرح فيما يلى:

ب- المنهج الجـمـاعى، والمنهج الجـماعى هو الإطار العـام لهـذا الأسلوب فى دراسـة المشكلات المتداخلة، كما يتضمن ذلك مـشاركة المجموعات المعينة بعملية التخطيط، وكـذلك المستفيدون من النشاط الذى يتم تخطيطه.

جـ- الإيضاح، ويتضمن ذلك تسجيل مشاركات فريق التخطيط، ونتائج المناقشات على بطاقات.

د- قواعد (أسس) التطبيق، وتستخدم فى مرحلة إعداد المشروع لتقدير الوقت، وأساليب المساهمة، وأغراض الدورات (تسوب).

---

(١) أخذ عن النص المترجم لشركة «بيمكو»، ترجمة أ.د. جمال نوار.

هـ - تسيير المشروع، ويتم تسيير المشروع على أساس التخطيط الموجه لأهداف المشروعات (تسوب)، ومهمتها تحويل التخطيط إلى عمل تنفيذى.

و- المعلوماتية، ويعتمد أسلوب تسوب ZOPP على المعلومات، والأفكار، والخبرة المتوفرة لدى أفراد فريق العمل، كما أن طريقة تسوب ZOPP تحسن من جودة التخطيط والذى بدوره يحدد المنفعة والفائدة لصانعى القرار والقائمين على العمل التنفيذى للمشروع، وفى النهاية، فإن الحصيلة يلزم أن تبرر مدخلات التخطيط (الوقت - الموارد).

٢- أسس أسلوب تسوب:

التخطيط الموجه لأهداف المشروع يقوم على بعض الأسس نذكرها فيما يلى:

أ- سلاسة وفاعلية العلاقة بين فريق المشروع والهيئات المشاركة (الشريكة)، ويتم ذلك عندما تكون الأهداف واضحة ودقيقة ومتفق عليها.

ب- حل أو تخفيف حدة المشاكل عن طريق تحليل المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها والتعامل معها من الجذور، يلى ذلك استخلاص الأهداف الملائمة، والمناسبة، وذات الجدوى.

جـ- المشاكل وأسبابها ليست بمعزل عن المجتمع، فهى مرتبطة ارتباطا وثيقا بالناس، والجماعات، والهيئات؛ لذلك يجب معرفة أنه يستحيل تناول المشكلات إلا فى حالة ما إذا توافرت صورة شاملة عن الأفراد، والمجموعات، والهيئات المعنية، والمشاركة التى لها علاقة بهذه المشكلة، فعملية التحليل ما هى إلا محاولات لاستخلاص وجهات النظر النمطية الواقعية لحل ما.

د- خلال خطوات التحليل يتم تسجيل نتائج العمل فى الوثائق التالية:

١ - استعراض المشاركة (الإسهام) أى تحليل المشاركة، وهذه هى الخطوة الأولى.

٢- شجرة المشكلات، والتى تتضمن تحليل المشكلة، والمشكلة الأساسية، والأسباب والتأثيرات، وهاتان هما الخطوتان الثانية والثالثة.

٣- شجرة الأهداف مع الإشارة إلى الحلول البديلة، والتى تتضمن تحليل الأهداف، ومناقشة البدائل، وهاتان هما الخطوتان الرابعة والخامسة.

٤- مصفوفة تخطيط المشروع (يتبع خطوات التحليل إجراء التخطيط)، وتضم المصفوفة المكونات الأساسية العامة للمشروع بطريقة مناسبة، ومنطقية، وقابلة للتطبيق.

٣- مفهوم أسلوب تسوب:

أ - التعريف:

كلمة ZOPP كلمة تضم الحروف الأولى من الكلمات التالية ذات الأصل الألمانى:



Ziel = الهدف.

Orientierte = التوجيه.

Projekt = المشروع.

Planung = التخطيط.

أى أن ZOPP تعنى «تخطيط المشروعات وفقا للأهداف».

ب- المكونات:

أسلوب تسوب ZOPP عبارة عن مجموعة من الإجراءات، والأدوات المقننة؛ لتخطيط المشروعات وفقا للأهداف.

جـ - الاستخدام:

أسلوب ZOPP هو الأسلوب الرسمى المتبع فى تخطيط مشروعات الوكالة الألمانية للتعاون الفنى GTZ.

٤- أهداف أسلوب تسوب:

أدخل أسلوب تسوب ZOPP فى الوكالة الألمانية للتعاون الفنى بهدف تحقيق ما يلى:

أ - التحديد الواقعى لأهداف محددة يمكن العمل على تحقيقها على المدى البعيد.

ب- تحسين وسائل الاتصال والتعاون بين المشروع والمكتب الرئيسى للوكالة الألمانية للتعاون الفنى والهيئات الفنية المعنية بالمشروع من خلال التخطيط المشترك والتعريف المحدد الواضح الموثق.

جـ - التحديد الواضح لمدى مسئولية كل فريق من فرق عمل المشروع.

د- تحديد وتعريف المؤشرات التى سيتم على أساسها عمليات الرقابة والتقويم.

٥- تطبيق أسلوب تسوب:

ZOPP.. ، هو نظام واحد قابل للاستخدام والتطبيق.

ZOPP.. ، هو نظام مفتوح.

ZOPP.. ، هو نظام يتوقف فى جودة استخدامه على جودة وكفاءة فريق التخطيط.

ZOPP.. ، هو نظام يؤدى إلى الوصول للاتفاق والإجماع على رأى واحد من خلال مجموعة الآراء أثناء عملية التخطيط.

ZOPP.. ، هو نظام يعتمد على واقعية التطبيق، من خلال التخطيط الموضوع فى ضوء الوقت، والإمكانات التنفيذية المتاحة.



٦- خصائص أسلوب تسوب:

أ - إجراءات متدرجة من خلال تسلسل محدد لخطوات تخطيط متتالية.

ب- التصوير، والإظهار، والتوثيق المستمر لجميع خطوات التخطيط.

جـ- المنهج الجماعى فى العمل.

٧- الخطوات الرئيسية لأسلوب تسوب:

أ - خطوات التحليل وتشمل:

- تحليل المشاركة (المساهمة).
- تحليل المشكلة.
- تحليل الأهداف.
- تحليل البدائل.

ب- مصفوفة تخطيط المشروع..، وتشمل:

- الأهداف والأنشطة.
- الافتراضات الهامة.
- المؤشرات القابلة للتحقيق من صلاحيتها بموضوعية.
- طرق ووسائل التحقق من المؤشرات.

٨- تحليل المشاركة:

أ- الهدف:

إعطاء فكرة عامة عن جميع الأفراد، والمجموعات، والهيئات، والمؤسسات المرتبطة بشكل أو آخر بالمشروع، وتجسيد اهتمامات، ومصالح، وتوقعات الأفراد، والمجموعات ذات الصلة بالمشروع.

ب- طريقة التنفيذ:

١- تسجيل أسماء كل الأفراد، والمجموعات المرتبطة أو المتأثرة بالمشروع.

٢- تصنيف الأفراد والمجموعات (مثلا: مستفيدون، مجموعات مستهدفة، منفذون... إلخ).

٣- تحديد خصائص كل مجموعة حسب التصنيف السابق، وتحليل هذه الخصائص.

٤- تحديد انعكاسات المشروع على كل مجموعة، والمتمثلة فى رد فعل المشروع، سواء أكانت إيجابية أم سلبية.



٩- التحليل التفصيلى للمشروع

أ- خصائص المجموعة:

١ - الخصائص الاجتماعية (الأعضاء، الخلفية الاجتماعية، الديانة، الخلفية الثقافية. . . إلخ).

٢- وضع المجموعة (رسمى، غير رسمى. . . إلخ).

٣- تكوين المجموعة (التنظيم، القادة، . . . إلخ).

٤- تفهم المجموعة للموقف والمشكلات.

ب- الاهتمامات، والدوافع، والاتجاهات:

١- الاحتياجات والرغبات:

٢- الاهتمامات (معبرا عنها بشكل صريح أو ضمنى).

٣- الدوافع (الآمال، التوقعات، المخاوف).

٤- الاتجاهات تجاه الهيئة القائمة بالتنفيذ، وباقى المجموعات (مشجعة، حيادية، معادية).

جـ- الإمكانات:

١- مصادر قوة المجموعة (الموارد، الحقوق، السلطات، الالتزامات).

٢- أوجه الضعف والقصور.

٣- ما يمكن أن تقدمه المجموعة لتحفيز أو تعويق المشروع.

د- نقاط ضمنية خاصة بتطبيق المشروع:

١- كيفية وضع المجموعة فى الاعتبار.

٢- القرارات التى يمكن اتخاذها تجاه المجموعة.

٣- كيف يكون رد فعل المشروع تجاه المجموعة.

١٠- تحليل المشكلة:

تحليل المشكلة عبارة عن مجموعة من الطرق والأساليب تستهدف:

- تحليل الموقف الحالى المحيط بظروف المشكلة المحددة.
- تحديد المشكلات الرئيسية فى هذا الموقف.
- تعريف جوهر (لب) المشكلة.
- تصوير علاقات السبب - النتيجة فى شكل بيانى (شجرة المشكلة).



١١- كيفية عمل شجرة المشكلة:

- الخطوة الأولى: حدد المشكلة الرئيسية الموجودة فى الموقف الحالى.
- الخطوة الثانية: قم بصياغة جوهر المشكلة فى عبارة قصيرة.
- الخطوة الثالثة: اكتب سبب جوهر المشكلة.
- الخطوة الرابعة: اكتب تأثيرات (نتائج) جوهر المشكلة.
- الخطوة الخامسة: قم بعمل شكل بيانى يوضح العلاقة بين الأسباب والنتائج فى شجرة المشكلة.
- الخطوة السادسة: راجع الشكل البيانى ككل، وتأكد من صحته وتكامله.

١٢- تحليل المشكلة (ملاحظات وأمثلة):

ملاحظات: لاحظ ما يلى:

١- صياغة المشكلات كظروف سلبية.

٢- صياغة مشكلة واحدة فى كل بطاقة.

٣- تصنيف المشكلات إلى:

* مشكلات موجودة.
* مشكلات غير محتملة.
* مشكلات متوقعة.
* مشكلات مستقبلية.

٤- المشكلة هى وجود حالة سلبية، وليست هى غياب الحل.

٥- موقع المشكلة على شجرة المشكلات ليس دليلا على مدى أهميتها.

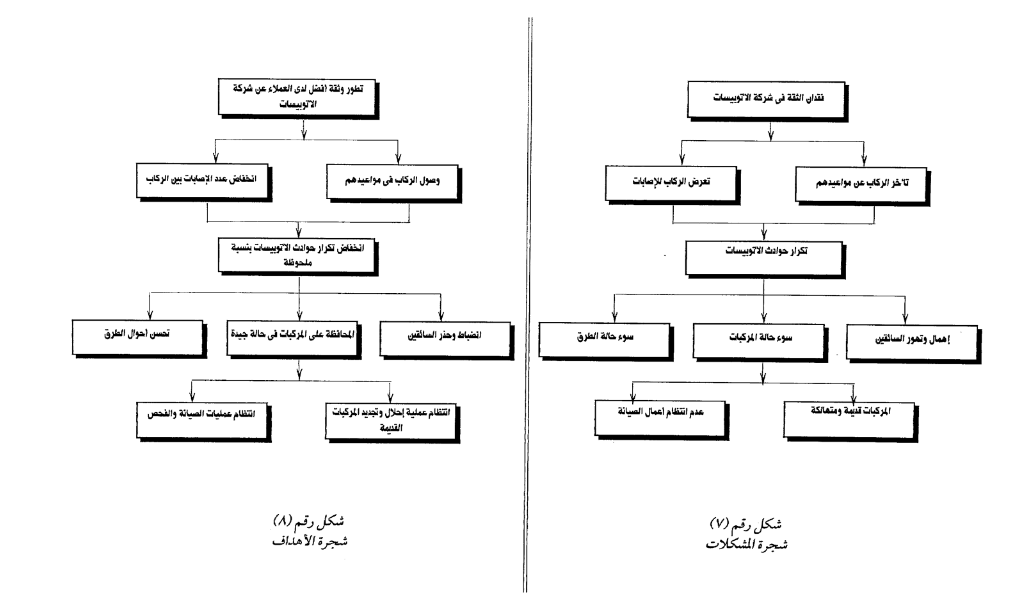
مثال: الشكل رقم (٧) يمثل شجرة المشكلات الخاصة بمشكلة «فقدان الثقة فى شركة الأتوبيسات» وهى مشكلة افتراضية، الغرض منها توضيح أسلوب بناء الشجرة السابق شرحه فقط، ومن الشجرة يمكن ملاحظة التالى:

١- المشكلة الرئيسية هى «فقدان الثقة فى شركة الأتوبيسات».

٢- النتائج المترتبة عن هذه المشكلة.

* تأخر الركاب عن مواعيدهم.
* تعرض الركاب للإصابات.





شكل رقم (٧)
شجرة المشكلات

شكل رقم (٨)
شجرة الأهداف

٣- جوهر (لب) المشكلة: تكرار حوادث الأتوبيسات.

٤- الأسباب:

أ- إهمال وتهور السائقين.

ب- سوء حالة المركبات (وهذه يمكن أن تتضمن):

١- المركبات قديمة ومتهالكة.

٢- عدم انتظار أعمال الصيانة.

جـ- سوء حالة الطرق

وهكذا.. ، ويجب ملاحظة:

- جميع فروع الشجرة صيغت فى شكل مشكلات (صياغة المشكلات كظروف سلبية).
- المشكلة حالة سلبية وليست هى غياب الحل.
- موقع المشكلة على شجرة المشكلات ليست دليلا على مدى أهميتها.

١٣- تحليل الأهداف:

تحليل الأهداف يتضمن مجموعة من الطرق الفنية تستهدف:

أ- وصف الموقف المستقبلى الذى سيتم الوصول إليه عن طريق حل المشكلات.

ب- التعرف على البدائل الممكنة للمشروع.

الشكل رقم (٨) يوضح شجرة الأهداف للمثال السابق ذكره عن شركة الأتوبيسات، ويلاحظ أننا عندما تحدثنا عن المشكلة ذكرنا أنها تصاغ فى صياغة سلبية، وذكرنا أيضا أن المشكلة هى: وجود حالة سلبية، وليست هى غياب الحل، بمقارنة الشكل رقم (٧) الذى يمثل شجرة المشكلات مع الشكل رقم (٨) الذى يمثل شجرة الأهداف نلاحظ أن جميع المشكلات قد تمت صياغتها صياغات عكسية لتمثل الأهداف.

فعندما صنعنا المشكلة الأساسية على أنها «فقدان الثقة فى شركة الأتوبيسات»، تم تحويلها إلى الصياغة الإيجابية لتصبح الهدف الأساسى هو «تطور وثقة أفضل لدى العملاء عن شركة الاتوبيسات».

وعندما صغنا النتائج فى:

تأخر الركاب عن مواعيدهم.

تعرض الركاب للإصابات.

لتحويلها إلى أهداف أصبحت:

وصول الركاب فى مواعيدهم.

انخفاض عدد الإصابات بين الركاب.



كما صـغنا جوهر (لب) المشكلة فى كونها تكرار حوادث الأتوبـيسات، فقد تم تحويلهـا فى شجرة الأهداف إلى انخفاض تكرار حوادث الأتوبيسات بنسبة ملحوظة، وهكذا فى باقى مستويات الشجرة.

١٤- تحليل البدائل:

تحليل البدائل عبارة عن مجموعة الطرق الفنية التى تستهدف:

أ- تحديد الحلول البديلة التى يمكن أن تشكل إستراتيجية المشروع.

ب- اختبار إستراتيجية واحدة أو أكثر لتنفيذ المشروع.

جـ- إقرار إستراتيجية واحدة يقوم المشروع بتبنيها.

ولإجراء تحليل المشكلة تتبع الخطوات التالية:

أ- الخطوة الأولى: تحديد الأهداف المـستبعـدة، وهى تلك الأهداف غيـر المرغوب فيـها، أو تلك الأهداف التى لا يمكن تحقيقها.

ب- الخطوة الثانية: تحديد المسارات المختلفة لعلاقات «الوسائل - الغايات» كبدائل متاحة لإستراتيجية أو مكونات المشروع.

جـ- الخطوة الثالثة: تقدير أى البـدائل يمكن اعتباره الإستراتيجية المثلى للمـشروع؛ وذلك باستخدام معايير التقويم التالية:

- الموارد والإمكانات المتاحة.

- إمكانية تحقيق الأهداف.

- الجدوى السياسية.

- نسبة التكلفة أو العائد.

- المخاطر الاجتماعية.

- البعد الزمنى.

- مدى القدرة على الاستمرارية، وتعزيز الأهداف.

- أمور أخرى.



١٥- مصفوفة تخطيط المشروع

مصفوفة تخطيط المشروع عبارة عن ملخص (فى صفحة واحدة) توفر الإجابات على الأسئلة التالية:

لماذا؟ ما؟ كيف؟ أى؟

كيف؟ أين؟ ما؟

يجب أن تجيب المصفوفة على هذه التساؤلات السبعة:

لماذا يتم تنفيذ المشروع؟

ما الذى نتوقع أن يحققه المشروع؟

كيف سيحقق المشروع تلك النتائج؟

أى العوامل الخارجية تعد هامة لنجاح المشروع؟

كيف يمكن تقويم نجاح المشروع؟

أين توجد البيانات اللازمة لتقويم نجاح المشروع؟

ما تكاليف تنفيذ المشروع؟

والجدول رقم (٩) يمثل مصفوفة تخطيط المشروع، والتى تجيب على هذه التساؤلات المطروحة السابق الإشارة إليها.

كما أن الجدول رقم (١٠) يمثل التسلسل المنطقى الرأسى لمصفوفة تخطيط المشروع، ويلاحظ فيه أن الأنشطة تؤدى إلى تحقيق المخرجات أو النتائج، والنتائج أو المخرجات تحقق أغراض المشروع، وتحقيق أغراض المشروع يؤدى إلى تحقيق الهدف العام للمشروع.

والجدول رقم (١١) يمثل التسلسل المنطقى الأفقى لمصفوفة تخطيط المشروع.

فى ضوء الجداول أرقام (٩)، (١٠)، (١١)، والخاصة بمصفوفة تخطيط المشروع يمكن الإجابة على الأسئلة السابق طرحها، وبذلك تصبح المصفوفة قادرة على تقديم الإجابات الكاملة لعناصر المشروع، وهذا أمر ضرورى وهام.



جدول رقم(٩)

مصفوفة تخطيط المشروع

ملخص الأهداف / الأنشطة	مؤشرات قابلة للتحقق من صحتها بموضوعية	مصادر التحقق (الإثبات)	افتراضات هامة
الهدف العام			
غرض المشروع			
النتائج / المخرجات			
الأنشطة			

جدول رقم(١٠)

التسلسل المنطقى الرأسى لمصفوفة تخطيط المشروع

الهدف العام			افتراضات
غرض المشروع			افتراضات
النتائج / المخرجات			افتراضات
الأنشطة			افتراضات

جدول رقم(١١)

التسلسل المنطقى الأفقى لمصفوفة تخطيط المشروع

الهدف العام	المؤشر	مصادر التحقق (الإثبات)	
غرض المشروع	المؤشر	مصادر التحقق (الإثبات)	
النتائج / المخرجات	المؤشر	مصادر التحقق (الإثبات)	
الأنشطة	تحديد المدخلات / التكاليف		



١٦- الافتراضات:

الافتـراضات هى العوامل التى يلزم وجـودها لنجاح المشروع، ولـكنها لا تخضع لسـيطرة المشروع مباشرة، والسؤال كيف تصاغ الافتراضات؟

تصاغ الافتراضات من خلال:

- يمكن استنباط الافتراضات من شجرة الأهداف (راجع الشكل رقم ٨).

- يمكن أن تصاغ الافتراضات كحالات أو ظروف إيجابية (مثل الأهداف).

- يتم تقدير ثقل الفرض فى ضوء أهميته، وإمكانية تنفيذه.

ولتقويم الافتراضات يلزم الإجابة على ثلاثة أسئلة هامة هى:

أ- السؤال الأول: هل الافتراض مهم؟

ب- السؤال الثانى: ما احتمال حدوث الافتراض؟

جـ- السؤال الثالث: هل يمكن تعديل إستراتيجية المشروع لجعل هذا الافتراض غير ضرورى؟

الشكل رقم (٩) يوضح تسـلسل الإجابة على الأسـئلة الثـلاثة فى عـملية تقـويم الافـتراضـات، وشرحها كالتالى:

أ- السؤال الأول: هل الافتراض مهم؟

إذا كانت الإجابة «لا»، فإن هذا الافتراض لا يدخل ضمن افتراضات المشروع.

إذا كانت الإجابة «نعم» عليك أن تنتقل إلى السؤال الثانى.

ب- السؤال الثانى: ما احتمال حدوثه؟

إذا كان احتـمال حدوث هذا الافتـراض «مؤكدا»، فإن هذا الافـتراض لا يدخل ضمن افـتراضات المشروع أيضا.

إذا كان حدوث هذا الافتراض «مـحتملا»، فعليك أن تضع هذا الافتراض ضمن مـصفوفة تخطيط المشروع، وعلى إدارة المشروع تتبعه والتأثير عليه إن أمكن، وانتقل إلى السؤال الثالث.

إذا كان حدوث هذا الافتـراض «غير محتمل»، فـعليك الانتقال للسؤال الثالث؛ لمتابعـة الاحتمال السابق.

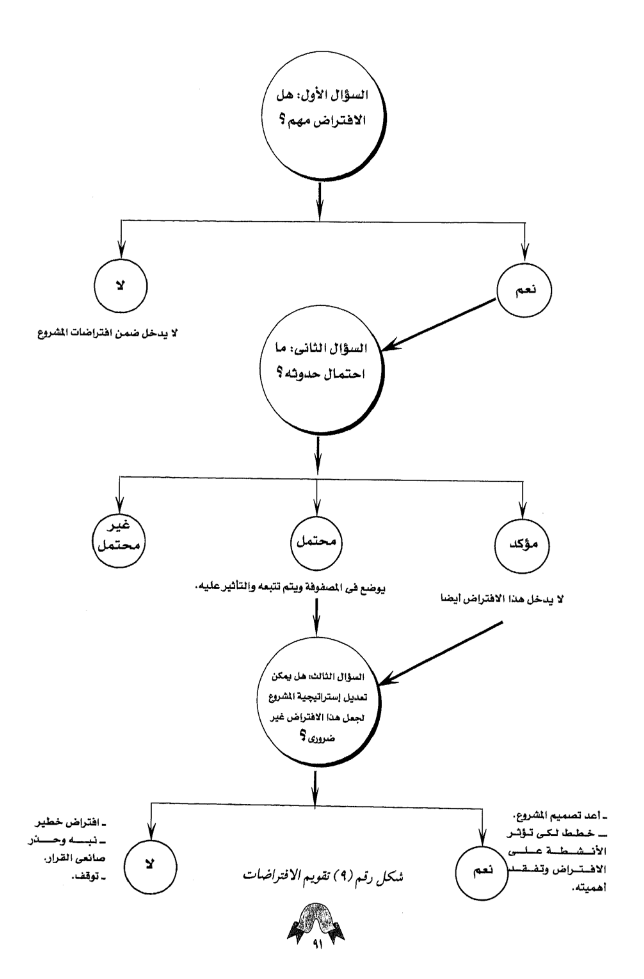
جـ- السؤال الثالث: هل يمكن تعديل إستراتيجية المشروع لجعل هذا الافتراض غير ضرورى؟

إذا كـانت الإجابة «نعم»، عـليك أن تعيـد تصـميم المشـروع والتـخطيط لجـعل الأنشطة تؤثر فى الافتراض وتفقد أهميته.

إذا كانت الإجابة «لا»، فإن هذا الافتراض يصبح خطيرا.

تنبيه وتحذير صانعى القرار، وتوقف.





شكل رقم (٩) تقويم الافتراضات

١٧- المؤشرات (التقويم):

في هذا الجزء نتناول المـؤشرات القابلة للتـحقق من صحـتها مـوضوعيـا (راجع مصفـوفة تخطيط المشروع بالجدول رقم ٩)، حيث تحدد هذه المؤشرات مستـويات الأداء القياسية، التى يجب الوصول إليها لكى يتسنى تحقيق الأهداف.

كما تصف هذه المؤشـرات الدلائل التى تشير إلى ما تم الوصول إليه بالفـعل من الهدف العام، أو الأغراض المحددة للمشروع، وكذلك النتائج والمخرجات التى يجب أن تشير إلى:

* الكمية . . ، ما هو الكم المحقق؟

* النوعية . . ، ما درجة الجودة؟

* الزمن . . ، متى تم الوصول إلى الهدف؟

* الموقع/ المساحة . . ، أين؟

والجدير بالذكر أن هذه المؤشرات توفر:

أ- التركيز على الخصائص الهامة للهدف المراد تحقيقه.

ب- توفير أسس المتابعة والتقويم.

وفيما يلى خطوات إعـداد المؤشرات، مقرونة بمثال عن «زيادة الإنتاج الزراعى»، وتتضـمن خمسة أهداف هى:

الخطوة الأولـى: تحديد المؤشـر، وليكن مثلا «ارتفاع إنتاجـية محصـول الأرز لدى صغار الملاك»، ويقصد بصغار الملاك من يملك ثلاثة أفدنة فأقل.

الخطـوة الثـانيـة: تحديد المؤشر كميا، وليكن مثـلا «١٠٠٠٠ من صغار الملاك يزيدون إنتـاجهم بنسبة ٥٠٪».

الخطـوة الثـالـثة: تحـديـد النـوعية (الجـودة)، وليكن مثـلا «المحافظة على جودة مـحصـول العام الماضى - ١٩٩٨».

الخطوة الرابعـة: تحـديد الإطـار الزمنـــى: وليكـن مـثـلا «فـى الفـتـرة من أكـتـوبـر ١٩٩٩ إلى أكـتوبر ٢٠٠٠م».

٥- الخطوة الخامسة: تحديد الموقع، وليكن مثلا محافظة الدقهلية.

هذا، ويمكن تجميع الخطوات الخمس السابقة فى العـبارة التالية [١٠٠٠٠ من صغار الملاك بمحافظة الدقهليـة (من يملك ثلاثة أفدنة فأقل) يزيدون إنتـاجهم من محـصول الأرز بنسبـة ٥٠٪ مع المحافظة على مستوى جودة محصول عام ١٩٩٨م وذلك فى الفترة من أكتوبر ١٩٩٩م وحتى أكتوبر ٢٠٠٠م].



١٨- مصادر التحقق:

مصادر التحقق الواردة فى مصفوفة تخطيط المشروع، (انظر جدول رقم ٩)، تمكننا من:

أ- الحصول على دليل يؤكد تحقيق الأهداف المرصودة.

ب- الحصول على البيانات اللازمة للتحقق من صحة المؤشر.

وفى مصادر التحقق يجب أن يكون هناك إجابات على التساؤلات التالية:

هل تتوافر وسائل التحقق من خلال المصادر العادية (الإحصائيات، الملاحظات، السجلات)؟

ما مدى صحة هذه المصادر؟

هل يلزم اتباع نظام خاص لجمع البيانات؟، وما التكلفة المطلوبة لاتباع هذا النظام الخاص لجمع البيانات؟

هل هناك حاجة لمصادر بيانات جديدة؟

والجدير بالذكر أنه فى حالة ما إذا لم يكن هناك وسيلة للتحقق من المؤشر، فإن الأمر يتطلب تغيير المؤشر.

١٩- نماذج لتخطيط وإدارة المشروعات بأسلوب تسوب ZOPP:



وزارة الشباب
جهاز الرياضة
قطاع البطولة

النموذج (١)
مشروع متجهات الرياضة المصرية
حتى أولمبياد ٢٠٠٨م وما بعدها
(وزارة الشباب - جهاز الرياضة - قطاع البطولة)

إعداد
أ.د. محمد صبحى حسانين
عميد كلية التربية الرياضية بالقاهرة
جامعة حلوان

القاهرة
٢٠٠٠م



مشروع متجهات الرياضة المصرية حتى أولمبياد ٢٠٠٨م وما بعدها

مقدمة:

هل يمكن أن تحصل مصر على ميداليات أولمبية؟ وبصفة أساسية فى أولمبياد ٢٠٠٨م وما بعدها؟

هذا السؤال يتردد فى مصر على كافة المستويات، بدأ من رجل الشارع وحتى القيادات العليا، وأصبح هذا السؤال مطلبا عاما تخطى حدود الرياضة إلى قضية تحدى لمجتمع مصرى يملك حضارة سبعة آلاف عام، ويزيد من هذا التحدى أن مصر تجاهد حاليا للحصول على حق تنظيم الدورة الأولمبية عام ٢٠٠٨ بالقاهرة، وتنافسها فى هذا الصدد تسع دول، ولكنها الدولة الأفريقية الوحيدة المتقدمة لتحقيق هذا الحدث الرياضى الضخم فى القارة السوداء، ولأول مرة فى تاريخ مصر وأفريقيا والأولمبياد، ونظرا لأن أفريقيا لم تحظ من قبل بتنظيم دورة أولمبية، فإن احتمال حصول مصر على هذا الشرف وارد إلى حد كبير(*).

لكل ما سبق، ولاعتبارات أخرى تتعلق بمصر، لما تتمتع به من حضارة عريقة ممتدة سبعة آلاف عام، وما تملكه من خبرات فنية وإدارية رفيعة المستوى، من أجل ذلك كله، فإن الأمر يتطلب وضع خطط دقيقة للمنشآت، والإمكانات المادية والبشرية، وغير ذلك من الأمور التى ترتبط بمثل هذا الحدث الرياضى الأكبر والأشمل على الإطلاق فى عالم الرياضة.

ولكن هل الأمر يتطلب أن تجتهد مصر فى كل ما يتعلق بتنظيم وإدارة الدورة دون أن يكون لها نصيب فى حصيلة الميداليات (كما هو الحال فى الدورات السابقة)؟ وإذا كانت حصيلة الميداليات فى الدورات السابقة شبه معدومة، فقد يكون هناك ما يبرره، ولكن فى هذه الحالة وعندما تنظم مصر دورة ٢٠٠٨، فإن الأمر يصبح غير مبرر أن تكون حصيلتها صفر فى الميداليات وهى تتمتع بالجمهور، والأرض، والإعلام المباشر.

الأسلوب المستخدم لتخطيط المشروع:

استخدم لتقديم هذا المشروع أسلوب ZOPP لتخطيط وإدارة المشروعات، وحل المشكلات.

ولقد تم إدخال أسلوب التخطيط الموجه لأهداف المشروع رسميا، كأسلوب تخطيط فى الوكالة الألمانية للتعاون الفنى GTZ منذ عام ١٩٨٣م، ومنذ عام ١٩٨٦م تم استخدام هذا النظام فى إتمام جميع التعاقدات الجديدة بين الوكالة الألمانية للتعاون الفنى، والوزارة الفيدرالية الألمانية للتعاون الاقتصادى BMZ، ومنذ هذا الوقت شاع استخدام هذا الأسلوب فى تخطيط المشروعات على مستوى العالم كله.

(*) كتب هذا المشروع عام ٢٠٠٠م أثناء فترة الترشيح لتنظيم أولمبياد ٢٠٠٨م، والتى رشح لها أخيرا بكين (الصين).



وكلمة ZOPP مركبة من الأحرف الأولى لكلمات (ألمانى) Ziel وتعنى هدف، Orientiert وتعنى موجه، Progekt وتعنى مشروع، Planung وتعنى تخطيط، أى أن كلمة ZOPP تعنى تخطيط المشروع وفقا للأهداف.

ويستهدف هذا الأسلوب التحديد الواقعى لأهداف محددة يمكن العمل على تحقيقها على المدى البعيد، وتحسين وسائل الاتصال، والتعاون بين المشروع والمشاركين فيه، والتحديد الوافى لدى مسئولية كل فريق من فرق عمل المشروع، وتحديد المؤشرات (وسائل التقويم التى سيتم على أساسها عمليات الرقابة والتقويم)، ويتبع هذا الأسلوب الخطوات التالية:

١- التحليل وتشمل: تحليل المشاركة، تحليل المشكلة (شجرة المشكلات)، وتحليل الأهداف (شجرة الأهداف،) وتحليل البدائل.

٢- مصفوفة تخطيط المشروع وتشمل الأهداف، والأنشطة، والافتراضات الهامة، والمؤشرات القابلة للتحقق من صلاحيتها بموضوعية، وطرق ووسائل التحقق من المؤشرات.

وسوف نركز هنا على الخطوات الأصلية دون التعرض للإجراءات الأولية فى هذا الأسلوب، وفقا لما توصلت إليه مجموعة العمل.

١- شجرة المشكلات: وهى عبارة عن تحليل للموقف الحالى المحيط بظروف المشكلة الرئيسية فى هذا الموقف، وتعريف جوهر المشكلة فى شجرة المشكلات ليس دليلا على مدى أهميتها.

٢- شجرة الأهداف: يعاد صياغة كل الظروف، والأحوال السلبية الموجودة فى شجرة المشكلات حتى تأخذ شكل ظروف وأحوال إيجابية، وهى ظروف مرغوب فيها ويمكن تحقيقها، وهنا يتم اختبار العلاقة بين الوسيلة والغاية للتأكد من صحة واكتمال الشكل.

٣- مصفوفة تخطيط المشروع: وهى عبارة عن ملخص يمدنا بإلاجابة على الأسئلة التالية:

لماذا يتم تنفيذ هذا المشروع؟ ما الذى نتوقع أن يحققه المشروع؟ كيف سيحقق المشروع تلك النتائج؟ أى العوامل الخارجية تعد هامة لنجاح المشروع؟ كيف يمكننا أن نقوِّم نجاح المشروع؟ ما هى تكاليف تنفيذ المشروع؟

خطوات إجراء المشروع:

أولا: شجرة المشكلات:

المشكلة الرئيسية: انعدام الإنجاز الأولمبى فى مصر.

النتائج:

١- انعدام حصيلة الميداليات الأولمبية والاقتصار على المشاركات الشرفية.

٢- عدم رضاء فى الرأى العام المصرى.



٣- فقدان التفوق القارى والإقليمى.

٤- فقدان الثقة فى العنصر البشرى المصرى (اللاعبين).

٥- ضعف الموارد.

٦- فقدان الثقة فى الخبرات الفنية والإدارية.

٧- غياب القدوة.

لب المشكلة: ضعف آليات الرياضة فى مصر

الأسباب:

١- غياب التخطيط طويل المدى.

٢- نقص الإمكانات المادية والبشرية.

٣- ضعف القوانين والتشريعات.

٤- عدم وجود قاعدة بيانات.

٥- قصور الهياكل الإدارية والتنظيمية.

٦- عشوائية الرعاية الرياضية للرياضيين.

٧- صعوبة تفرغ اللاعبين.

٨- ضعف الحوافز والمكافآت.

٩- ضعف أساليب الانتقاء.

١٠- ضعف أساليب إعداد الكوادر الفنية والإدارية.

١١- عدم وجود أهداف واضحة للإعلام.

١٢- نقص الخدمات الصحية، والاجتماعية، والنفسية.

١٣- نقص المعامل، ومراكز البحوث.

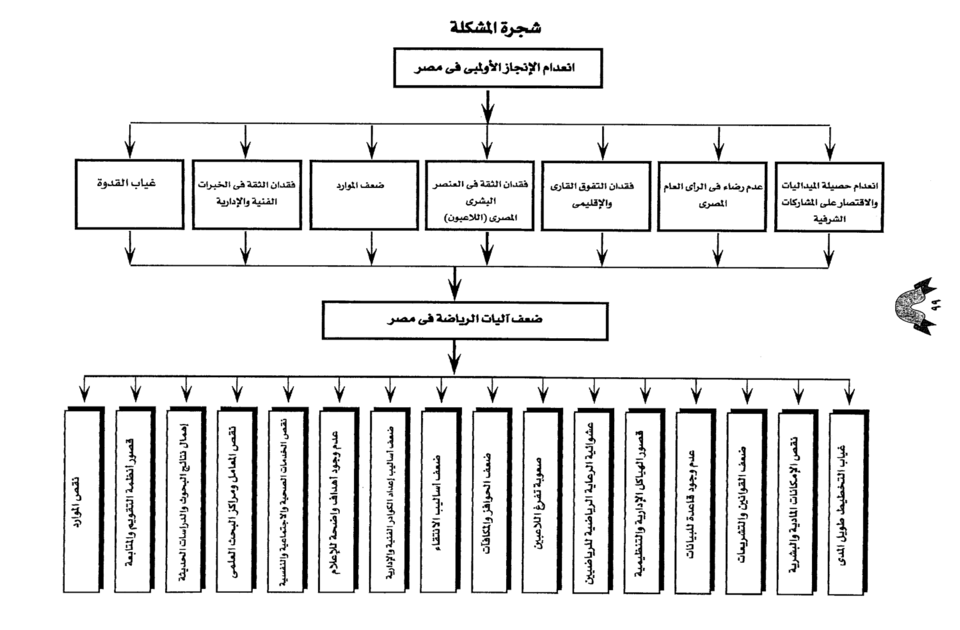
١٤- إهمال نتائج البحوث، والدراسات الحديثة.

١٥- قصور أنظمة التقويم والمتابعة.

١٦- نقص الموارد.



شجرة المشكلة



ثانيا: شجرة الأهداف:

الهدف الرئيسى: تحقيق الإنجازات الأولمبية:

النتائج:

١- حصول مصر على ميداليات أولمبية.

٢- تحقيق الرضاء التام للرأى العام.

٣- تفوق قارى وإقليمى واضح.

٤- الثقة فى العنصر البشرى المصرى (اللاعبون).

٥- تحقيق كفاية الموارد.

٦- استعادة الثقة فى العنصر البشرى المصرى.

٧- وجود القدوة.

لب الهدف: تميز آليات الرياضة فى مصر:

الإنجاز:

١- اعتماد العمل على التخطيط طويل المدى.

٢- توافر الإمكانات المادية والبشرية.

٣- إصدار قوانين وتشريعات جديدة.

٤- وجود قاعدة بيانات جديدة.

٥- إنشاء هياكل إدارية وتنظيمية قوية.

٦- وجود نظام قومى لرعاية الرياضيين.

٧- إنشاء نظام متكامل لتفرغ اللاعبين.

٨- وجود لائحة تكفل مكافآت وحوافز مناسبة.

٩- اعتماد الانتقاء على الأسلوب العلمى.

١٠- وجود برنامج متميز لإعداد الكوادر الفنية والإدارية.

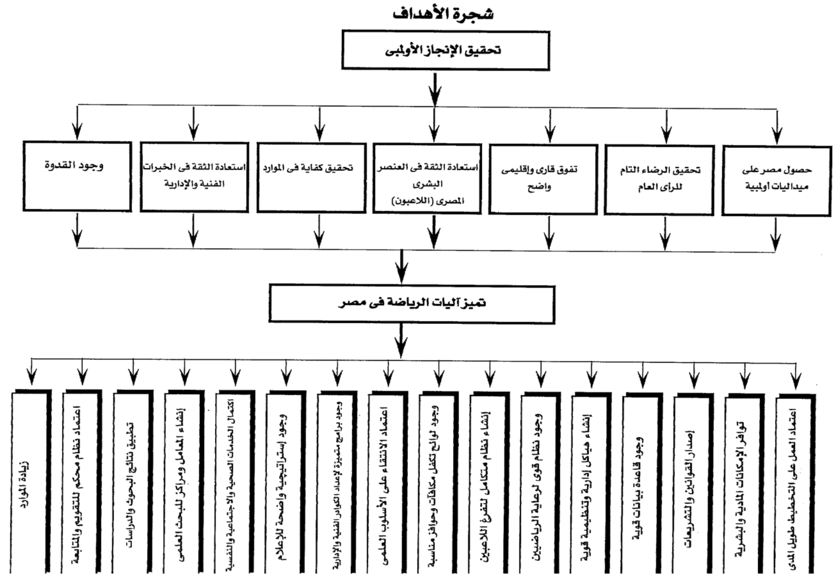
١١- وجود إستراتيجية واضحة للإعلام.

١٢- اكتمال الخدمات الصحية والاجتماعية والنفسية.

١٣- إنشاء معامل ومراكز للبحث العلمى.



شجرة الأهداف



١٤- تطبيق نتائج البحوث والدراسات.

١٥- اعتماد نظام محكم للتقويم والمتابعة.

١٦- زيادة الموارد.

ثالثا: مصفوفة المشروع:

* **الهدف العام:** حصول مصر على ميداليات فى أولمبياد ٢٠٠٨م وما بعدها.

أغراض المشروع

* تحديد ترتيب أولويات الألعاب والمسابقات الأقرب لتحقيق الهدف العام.

* رفع مستوى النتائج الرياضية فى الألعاب والمسابقات المختارة.

* التوصل إلى آليات متميزة يستفاد منها فى تحقيق الهدف العام.

النتائج والمخرجات:

١- وجود نظام وآليات لصناعة البطل الرياضى قابلة للتطوير والتعديل.

٢- تحديد أقرب الألعاب والمسابقات الأقرب لتحقيق الهدف العام.

٣- وضع أنظمة جيدة للانتقاء.

٤- ارتفاع مستوى النتائج محليا.

٥- ارتفاع مستوى النتائج قاريا.

٦- ارتفاع مستوى النتائج إقليميا.

٧- ارتفاع مستوى النتائج عالميا.

رابعا: مخطط تنفيذ المشروع

النتيجة (١):

١- وضع التشريعات والقوانين.

٢- اعتماد الموازنات والميزانيات.

٣- إنشاء إدارة متخصصة للمشروع.

٤- تشكيل اللجان الرئيسية، والفرعية، وتحديد اختصاصاتها.

٥- إنشاء قاعدة بيانات.



٦- توافر نظام اتصال بالإنترنت.

٧- إنشاء معمل للكشف عن المنشطات الممنوعة.

٨- إنشاء آليات للرعاية الرياضية (زيادة الموارد).

٩- إنشاء مراكز بحوث (فسيولوجى - ميكانيكا حيوية - تغذية - تقنيات تدريب - قياس وتقويم).

١٠- إنشاء نظام لتفرغ اللاعبين (الطلاب - الموظفين).

١١- إصدار لائحة جديدة للحوافز والأجور والمكافآت.

١٢- وضع نظام متكامل لتأهيل وصقل الكوادر الفنية والإدارية.

النتيجة (٢):

١- تقويم الوضع الحالى من حيث الموقع فى التصنيف الدولى للنتائج.

٢- تحديد أقرب الألعاب، والمسابقات للمستويات الأولمبية.

٣- دراسة موقف الدول المنافسة على الصدارة وتحديد الفروق.

٤- دراسة تنبؤية لتطور المستويات المحلية والدولية.

٥- وضع خطة زمنية للتقويم والمتابعة.

النتيجة (٣):

١- تحديد الخصائص النموذجية للأبطال الدوليين من كافة النواحى العمرية، والبيولوجية، والبدنية، والفنية.

٢- تحديد ديناميكية الخصائص النموذجية خلال فترة الإعداد للدورة.

٣- تحديد ديناميكية النتائج الرياضية خلال فترة الإعداد للدورة.

٤- وضع نماذج اختبارات الانتقاء لكل لعبة ومسابقة، وفقا لمراحل الانتقاء المختلفة.

٥- تطبيق نماذج اختبارات الانتقاء لكل لعبة ومسابقة، وفقا لمراحل الانتقاء.

النتيجة (٤):

١- توفير الإمكانات المادية والبشرية لنجاح عملية التدريب.

٢- وضع خطط التدريب طويل المدى وتحديد موقع المنافسات المحلية، ونوعيتها بما يخدم الهدف النهائى.



٣- مقارنة النتائج المحلية المحققة بتلك المتوقعة فى الخطة.

٤- تقويم النتائج والأجهزة الفنية والإدارية.

٥- ربط التمويل والحوافز بالنتائج المحققة.

النتيجة (٥):

١- تحديد ترتيب الاتحاد على المستوى القارئ، من خلال مقارنة النتائج.

٢- تحديد مقدار الفارق فى المستوى.

٣- وضع خطط علاج نقاط الضعف.

٤- مقارنة معدلات التقدم على المستوى القارئ وتحديد أساليب تخطى هذه المعدلات لتحقيق التقدم.

٥- توفير معسكرات التدريب المطلوبة، وفرص الاحتكاك المناسبة.

النتيجة (٦):

١- تحديد ترتيب الاتحاد على المستوى الإقليمى، من خلال مقارنة النتائج.

٢- تحديد مقدار الفارق فى المستوى.

٣- وضع خطط علاج نقاط الضعف.

٤- مقارنة معدلات التقدم على المستوى الإقليمى وتحديد أساليب تخطى هذه المعدلات لتحقيق التقدم.

٥- توفير معسكرات التدريب المطلوبة، وفرص الاحتكاك المناسبة.

النتيجة (٧):

٦- تحديد ترتيب الاتحاد على المستوى الدولى، المنافس من خلال مقارنة النتائج.

٧- تحديد مقدار الفارق فى المستوى.

٨- وضع خطط علاج نقاط الضعف.

٩- مقارنة معدلات التقدم على المستوى الدولى وتحديد أساليب تخطى هذه المعدلات لتحقيق التقدم.

١٠- توفير معسكرات التدريب المطلوبة، وفرص الاحتكاك المناسبة.



مصفوفة مشروع

متجهات الرياضة المصرية لأولمبياد ٢٠٠٨م وما بعدها

ملخص الأهداف / الأنشطة	مؤشرات قابلة للتحقق من صحتها بموضوعية	مصادر التحقق	افتراضات هامة
الهدف العام	حصول مصر على ميداليات فى أولمبياد ٢٠٠٨م وما بعدها.	الميداليات الحقيقية التى تحصل عليها مصر فى أولمبياد ٢٠٠٨ وما بعدها	إدارة متخصصة
أغراض المشروع	★ تحديد ترتيب أولويات الألعاب والمسابقات الأقرب لتحقيق الهدف العام. ★ رفع مستوى النتائج الرياضية فى الألعاب والمسابقات المختارة. ★ التوصل إلى آليات متميزة يستفاد منها فى تحقيق الهدف العام.	★ نتائج دراسات مسحية وتحليلية للاتحادات والمسابقات. ★ نتائج البطولات المحلية والقارية والإقليمية والعالمية والاختبارات البدنية والفنية. ★ مصادر متعددة ترتبط بالقوانين والإنشاءات والتسهيلات.	اللجنة العليا للمشروع. لجان متخصصة بالاتحادات توفر الإمكانات المادية والبشرية
النتائج والمخرجات	١- وجود نظام وآليات لصناعة البطل الرياضى قابلة للتطوير والتعديل. ٢- تحديد أقرب الألعاب والمسابقات الأقرب لتحقيق الهدف العام. ٣- وضع أنظمة جيدة للانتقاء. ٤- ارتفاع مستوى النتائج محليا. ٥- ارتفاع مستوى النتائج قاريا. ٦- ارتفاع مستوى النتائج إقليميا. ٧- ارتفاع مستوى النتائج عالميا.	★ نموذج تجريبى خلال السنة الأولى من الإعداد مع استمرار التقويم سنويا. ★ ما يتحقق من نتائج رياضية. ★ الميداليات التى يتم تحقيقها فعليا.	★ برنامج للمنافسات الداخلية والخارجية. ★ توفير نظام للرعاية الرياضية. ★ تحقيق الرعاية الصحية والاجتماعية والنفسية. ★ توافر الحوافز. ★ توافر الميزانيات. ★ استكمال المنشآت والأدوات. ★ وجود برامج انتقاء متقدمة. ★ إنشاء معامل ومراكز للبحوث.

مخطط تنفيذ المشروع القومى لمتجهات الرياضة المصرية لأولمبياد ٢٠٠٨م وما بعدها (الأنشطة)

النتيجة	النشاط	المدة (شهر)	التكلفة (جنيه)	المسئولية
النتيجة (١)	١- وضع التشريعات والقوانين. ٢- اعتماد الموازنات والميزانيات. ٣- إنشاء إدارة متخصصة للمشروع. ٤- تشكيل اللجان الرئيسية والفرعية وتحديد اختصاصاتها. ٥- إنشاء قاعدة بيانات. ٦- توافر نظام اتصال بالإنترنت. ٧- إنشاء معمل للكشف عن المنشطات الممنوعة. ٨- إنشاء آليات للرعاية الرياضية (زيادة الموارد). ٩- إنشاء مراكز بحوث (فسيولوجى - ميكانيكا حيوية - تغذية - تقنيات تدريب - قياس وتقويم). ١٠- إنشاء نظام لتفرغ اللاعبين (الطلاب - الموظفين). ١١- إصدار لائحة جديدة للحوافز والأجور والمكافآت. ١٢- وضع نظام متكامل لتأهيل وصقل الكوادر الفنية والإدارية.			★ إدارة متخصصة ★ تشكيل لجنة عليا. ★ تشكيل اللجان الفرعية. ★ وحدة كمبيوتر. ★ لجنة طبية.
	١- تقويم الوضع الحالى من حيث الموقع فى التصنيف الدولى للنتائج. ٢- تحديد أقرب الألعاب والمسابقات للمستويات الأولمبية. ٣- دراسة موقف الدول المنافسة على الصدارة وتحديد الفروق. ٤- دراسة تنبؤية لتطور المستويات المحلية الدولية. ٥- وضع خطة زمنية للتقويم والمتابعة.			اللجنة العليا واللجان الفرعية

تابع: مخطط تنفيذ المشروع القومى لمتجهات الرياضة المصرية لأولمبياد ٢٠٠٨م وما بعدها (الأنشطة)

النتيجة	النشاط	المدة (شهر)	التكلفة (جنيه)	المسئولية
النتيجة (٣)	١- تحديد الخصائص النموذجية للابطال الدوليين من كافة النواحى العمرية والبيولوجية والبدنية والفنية. ٢- تحديد ديناميكية الخصائص النموذجية خلال فترة الإعداد للدورة. ٣- تحديد ديناميكية النتائج الرياضية خلال فترة الإعداد للدورة. ٤- وضع نماذج اختبارات الانتقاء لكل لعبة ومسابقة وفقا لمراحل الانتقاء المختلفة. ٥- تطبيق نماذج اختبارات الانتقاء لكل لعبة ومسابقة وفقا لمراحل الانتقاء.			اللجنة العليا واللجان الفرعية
النتيجة (٤)	١- توفير الإمكانات المادية والبشرية لنجاح عملية التدريب. ٢- وضع خطط التدريب طويل المدى وتحديد موقع المنافسات المحلية ونوعيتها بما يخدم الهدف النهائى. ٣- مقارنة النتائج المحلية المحققة بتلك المتوقعة فى الخطة. ٤- تقويم النتائج والاجهزة الفنية والإدارية. ٥- ربط التمويل والحوافز بالنتائج المحققة.			الجهة الإدارية اللجنة الأولمبية الاتحادات اللجنة العلمية العليا اللجان العلمية الفرعية
النتيجة (٥)	١- تحديد ترتيب الاتحاد على المستوى القارى من خلال مقارنة النتائج. ٢- تحديد مقدار الفارق فى المستوى. ٣- وضع خطط علاج نقاط الضعف. ٤- مقارنة معدلات التقدم على المستوى القارى وتحديد أساليب تخطى هذه المعدلات لتحقيق التقدم. ٥- توفير معسكرات التدريب المطلوبة ، وفرص الاحتكاك المناسبة.			الجهة الإدارية اللجنة الأولمبية الاتحادات اللجنة العلمية العليا اللجان العلمية الفرعية
النتيجة (٦)	١- تحديد ترتيب الاتحاد على المستوى الإقليمى من خلال مقارنة النتائج. ٢- تحديد مقدار الفارق فى المستوى. ٣- وضع خطط علاج نقاط الضعف. ٤- مقارنة معدلات التقدم على المستوى الإقليمى وتحديد أساليب تخطى هذه المعدلات لتحقيق التقدم. ٥- توفير معسكرات التدريب المطلوبة ، وفرص الاحتكاك المناسبة.			الجهة الإدارية اللجنة الأولمبية الاتحادات اللجنة العلمية العليا اللجان العلمية الفرعية
النتيجة (٧)	١- تحديد ترتيب الاتحاد على المستوى الدولى المنافس من خلال مقارنة النتائج. ٢- تحديد مقدار الفارق فى المستوى. ٣- وضع خطط علاج نقاط الضعف. ٤- مقارنة معدلات التقدم على المستوى الدولى وتحديد أساليب تخطى هذه المعدلات لتحقيق التقدم. ٥- توفير معسكرات التدريب المطلوبة ، وفرص الاحتكاك المناسبة.			الجهة الإدارية اللجنة الأولمبية الاتحادات اللجنة العلمية العليا اللجان العلمية الفرعية

النموذج (٢)

مشروع «أنشطة الكشافة والجوالة والمرشدات والمعسكرات لطلبة وطالبات الجامعة»

(فريق عمل من أساتذة جامعة حلوان)



مدخل المشروع وأهميته:

أنشطة الكشافة والجوالة . . . ومعسكرات العمل المتنوعة لطلاب الجامعة تعتبر أحد الأنشطة التربوية البناءة والهادفة للمحافظة على تراث وتقاليد الجامعة المصرية، وترسيخ التقاليد والعادات الدينية لدى الطلاب، والمحافظة على قيم العمل التطوعى لدى الطلاب، وإحياء روح التعاون بين طلاب الجامعة، وتنمية الصداقة بين القيادات الكشفية الطلابية، والعمل على صقل وإعداد قادة جدد من الطلاب، وإمدادهم بكل ما هو جديد ومتطور فى الحياة الكشفية والمعسكرات بهدف المحافظة على أصالة الحركة الكشفية الجامعية، وبهدف التنشئة المتكاملة للطالب الجامعى لمواجهة ما يقع عليه من مسئوليات فى الحياة بحلول نابعة لديه اكتسبها من قيم المعسكرات ومهارات وخبرات الكشافة والجوالة مما يساعده على اكتساب سمات خلقية عظيمة، وخدمة مجتمعه بصدق وإخلاص.

تحليل المشكلة وتحديد الإطار العام للمشروع:

فيما يلى شجرة المشكلات، وتشتمل على المشكلات الأساسية والفرعية والأسباب المرتبطة بهذه المشكلات، وفى ضوء ذلك سوف يتم وضع الأهداف ووسائل التنفيذ فى إطار التخطيط الكامل للمشروع.

أهداف المشروع:

١ ـ تبادل الخبرات الكشفية والجوالة بين طلاب الكليات وطلاب الجامعات.

٢ ـ تنمية القيادة الطلابية، وتشجيع روح العمل التطوعى بين طلاب الجامعة.

٣ ـ الاهتمام بإعداد قادة كشافين وجوالين من بين طلاب الجامعة.

٤ ـ تنمية روح الأخوة والصداقة بين الطلاب وأعضاء الحركة الكشفية الجامعية.

٥ ـ تشجيع الطلاب والطالبات على الإبداع والابتكار فى مجال فنون المعسكرات الكشفية والجوالة.

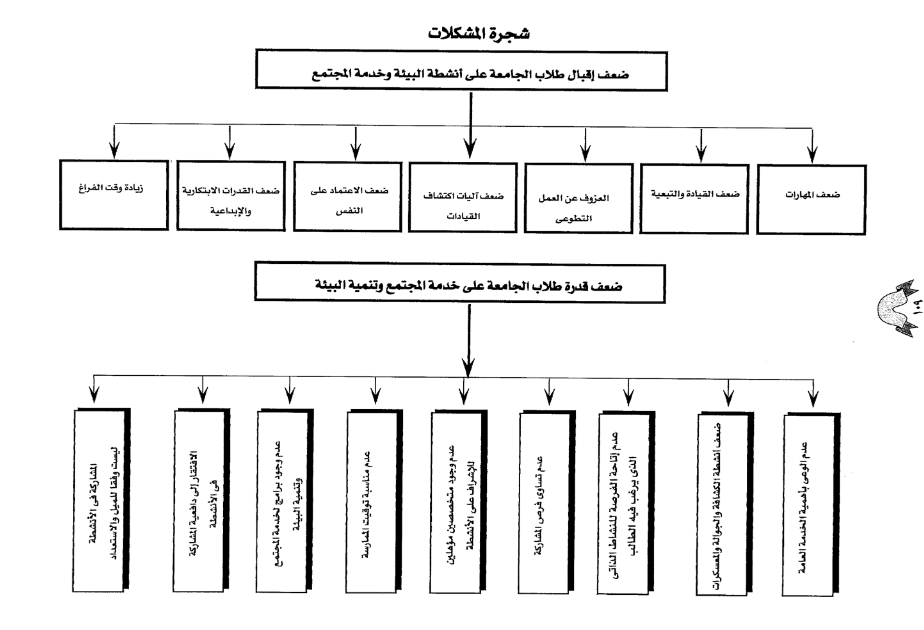
٦ ـ تحقيق الأهداف التربوية المنشودة لطلبة وطالبات الجامعة، والتطوع لتنفيذ برامج تنمية مجتمع الجامعة ومجتمع البيئة.

٧ ـ تشجيع الطلاب على الاشتراك فى المعسكرات الكشفية الدولية.

٨ ـ دمج برامج تنمية المجتمع فى برامج المعسكرات الكشفية والجوالة.

٩ ـ تنمية الاتصال بين طلاب الجامعات المصرية من خلال المخيم الكشفى السنوى (على مستوى الجامعات).





شجرة المشكلات
ضعف إقبال طلاب الجامعة على أنشطة البيئة وخدمة المجتمع
ضعف المهارات
ضعف القيادة والتبعية
العزوف عن العمل التطوعى
ضعف آليات اكتشاف القيادات
ضعف الاعتماد على النفس
ضعف القدرات الابتكارية والإبداعية
زيادة وقت الفراغ
ضعف قدرة طلاب الجامعة على خدمة المجتمع وتنمية البيئة
عدم الوعى بأهمية الخدمة العامة
ضعف أنشطة الكشافة والجوالة والمعسكرات
عدم إتاحة الفرصة للنشاط الذاتى الذى يرغب فيه الطالب
عدم تساوى فرص المشاركة
عدم وجود متخصصين مؤهلين للإشراف على الأنشطة
عدم مناسبة توقيت الممارسة
عدم وجود برامج لخدمة المجتمع وتنمية البيئة
الافتقار إلى دافعية المشاركة فى الأنشطة
المشاركة فى الأنشطة ليست وفقا للميل والاستعداد

١٠ ـ توثيق أواصر الود وتبادل الخبرات بين جوالة وكشافى الجامعات المصرية.

١١ ـ التعرف على محافظات جمهورية مصر العربية من خلال التراث الكشفى الذى تقدمه الجامعة والمرتبط بالبيئة الخاصة بنفس المحافظة المقامة بها الجامعة.

١٢ ـ تنمية القدرة لدى الطلاب على المشاركة فى إعداد وتنظيم التجمعات الكشفية الجامعية على مستوى مصر.

١٣ ـ قضاء وقت فراغ الطلاب فى برامج الجوالة والكشافة المتنوعة (ثقافية ـ فنية ـ علمية ـ ترويحية. . .).

١٤ ـ التعرف على الأماكن الأثرية والسياحية فى مصر.

وقد تم إعداد شجرة الأهداف بناء على التحليل الدقيق للمشكلات، ومن خلالها تتحدد الأنشطة المطلوبة لتنفيذ المشروع والتى سيتم عرضها فى الشكل القادم:

مكونات المشروع: يتكون هذا المشروع مما يلى:

١ ـ إعداد دليل لأنشطة الكشافة والجوالة والمعسكرات الجامعية.

٢ ـ التنمية والتطوير المهنى لقيادة العمل الكشفى والعمل التطوعى لطلاب الجامعة فى مجال العمل الكشفى وخدمة البيئة.

٣ ـ زيادة معدلات إقبال الطلاب على أنشطة الكشافة والجوالة والمعسكرات الجامعية.

٤ ـ توفير الدعم المادى والتمويل الذاتى للمعسكرات الكشفية بالجامعة.

٥ ـ تطوير وتحديث أنشطة الكشافة والجوالة بالجامعات المصرية.

٦ ـ تطوير الإدارة العامة المسئولة عن أنشطة الكشافة والجوالة والمرشدات والمعسكرات بالجامعة.

تفصيل مكونات المشروع:

١ ـ إعداد دليل لأنشطة الكشافة والجوالة والمعسكرات الجامعية:

وهذا الأمر يتطلب إعداد دليل يشتمل على:

ـ أهداف الحركة الكشفية لطلبة وطالبات الجامعة.

ـ أهداف إقامة أنشطة الجوالة والمعسكرات الجامعية.

ـ أهم سمات وصفات الطالب الجامعى المشارك فى أنشطة الكشافة والجوالة والمعسكرات الجامعية.

ـ أهم الأدوات والوسائل المستخدمة فى المعسكرات الكشفية وكيفية استخدام هذه الوسائل، وكيف يمكن للطالب اكتساب هذه المهارات بصورة ذاتية فردية فى وقت الفراغ (فى المنزل أو الجامعة).



شجرة الأهداف

زيادة قابلية الطلاب على أنشطة البيئة وتنمية المجتمع

- رفع المهارات وتحسينها
- اكتساب وتحسين القيادة والتبعية
- الإقبال على العمل التطوعى
- تحسين آليات اكتشاف القيادات
- الاعتماد على النفس
- تحسين القدرات الابتكارية والإبداعية
- شغل وقت الفراغ فى أعمال مفيدة

تحسين قدرة الطلاب على خدمة المجتمع وتنمية البيئة

- إعداد دليل لأنشطة الكشافة والجوالة والمعسكرات
- الاهتمام بأنشطة الكشافة والجوالة والمعسكرات وتحسين برامجها
- إتاحة الفرصة لممارسة الأنشطة التطوعية لكل طالب وفقا لرغبة الطالب
- أن تسمح البرامج بإتاحة فرص المشاركة لكا طالب
- توفير متخصصين مؤهلين فى أنشطة المعسكرات والعمل التطوعى
- تنظيم مواعيد ممارسة الأنشطة مع ساعا الجدول الدراسى
- تخطيط برامج جيدة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة
- زيادة دافعية مشاركة الطلاب فى الأنشطة
- وضع منظومة متكاملة للمشروعات المهني الصغيرة تناسب قدرات الطلاب لتعلم مهاراتها



- أهم مهارات العـمل الكشفى، ومهارات الجوالة، ومهـارات العمل التطوعى والإرشادى للطالب والطالبة.

- عوامل الأمن والسلامة لإقامة المعسكرات الكشفية والساحلية.

- مراحل وكيفية تقدم مستوى الكشاف والجوال.

٢ ـ التنمـية والتطوير المهنى لقـيادات العـمل الكشـفى من الموظفين والطلاب ويتم تحقـيق ذلك من خلال:

- تنمية العنصر البشـرى من الشباب ذوى الطاقة البشرية الفعّالة من المتخـصصين فى رعاية الشباب من طلاب الجامعة فى مـختلف المجالات، والمدخل الطبيعى لذلك هو التخطيط السليم والاخـتيار الدقيق لإعداد قادة للشباب الجامعى.

- التحـديث الدائم للمعـارف والمعلومات والتزود بالجـديد فى ميادين عـمل المعسكرات والكشـافة والجوالة.

- اللقاءات الشهرية لتنمـية وتطوير مهارات الإشراف والأداء الجامعي وإعـداد برامج أنشطة الكشافة والمرشدات والجوالة والمعسكرات.

- إتاحة فرص الاحتكاك والتبادل فى الخبرات بين قادة العمل فى رعاية الشباب بالجامعة.

- زيادة عـدد العاملين فى قطاع رعـاية الشبـاب بالجامـعة وخـاصة العـاملين فى مجـال الكشـافة والمرشدات والمعسكرات.

- الإعداد المهنى المباشر فى مجال المعسكرات والكشافة، وأن يتم اختيارهم من بين:

* الكشافين من خريجى الكليات الجامعية المرتبطة بعمل المعسكرات.

* كليات التربية المتخـصصة فى مجالات العمل الطلابى (الرياضية ـ الفنية ـ الخدمـة الاجتماعية ـ التربية الفنية).

* القيادات الطبيعـية من الشباب الخريجين والتى لديها استعداد للمـعاونة والعمل فى مجال أنشطة الجوالة والمعسكرات.

وقد يستدعى هذا الأمر النظر فى إنشاء معهد خاص لتدريب القيادات الشبابية؛ بهدف إعداد قيادات الشباب الصالح للعمل فى رعاية الشباب.

- عقد ندوات للقـيادات المسئولة عن أنشطة الكشـافة والجوالة الجامعـية وحثهم على تنمـية قدرات القيادة لدى طلاب الجامعة.

- الاستفادة من الكشافين والجوالين القدامى فى تطوير روح القيادة لدى طلاب الجامعة.



- ترغيب الطلاب فى الانخراط فى سلك قيادة العمل الكشفى وأنشطة المعسكرات وتنمية مهارات العمل التطوعى لدى طلاب الجامعة.

٣ ـ زيادة معدلات إقبال الطلاب على أنشطة الكشافة والجوالة والمعسكرات الجامعية:

- التعرف على أسباب عزوف الطلاب، ومدى إقبالهم على أنشطة الكشافة والجوالة والمعسكرات.
- عقد ندوات خاصة للطلاب لمعالجة أسباب انسجامهم من المعسكرات الكشفية.
- عقد وإقامة معسكرات إجبارية سنوية فى مجالات أنشطة الكشافة والجوالة لطلاب كليات الجامعة.
- تصميم استطلاع رأى لتوضيح أسباب الإحجام أو التسرب للطلاب والطالبات من المعسكرات والأنشطة الكشفية.
- مشاركة طلاب الجامعة فى إحياء المناسبات الوطنية والاجتماعية بأنشطة كشافة مناسبة للمناسبة.
- الدعاية والإعلام الجامعى الكافى لأنشطة الجوالة والمعسكرات الجامعية.

٤ ـ توفير الدعم المادى والتمويل الذاتى للمعسكرات الكشفية بالجامعة:

- زيادة ميزانية لجان العمل الطلابية وخاصة أنشطة الكشافة والجوالة والمعسكرات.
- مساهمة القطاع الخاص.
- إقامة معارض للمنتجات الكشفية والمشروعات الصغيرة التى يجب أن تقوم بها عشيرة الجوالة فى الجامعة، ويخصص ربح وريع بيع هذه المنتجات للمساهمة فى المعسكرات الكشفية.
- إعداد خطة سنوية للميزانية المخصصة للمعسكرات الكشفية وأنشطة الجوالة ويحدد فيها تكلفة كل طالب فى المعسكر.
- دعوة بعض شركات الإعلان للإنفاق على الحفلات الكشفية بالجامعة بعد الرجوع إلى الجهات المعنية المسئولة.
- إقامة مخيمات كشفية من طلاب الجامعة لخدمة البيئة المحيطة تعتمد على التمويل الذاتى من الجهة المستفيدة من إقامة المعسكر.

٥ ـ تطوير وتحديد أنشطة الكشافة والجوالة بالجامعات المصرية:

- إقامة حفلات ومهرجانات ومعسكرات كشفية بالجامعة مع دعوة أسر الكشافة بالجامعات الأخرى.
- إقامة مخيم كشفى جامعى سنوى على مستوى (الكليات ـ الجامعة ـ الجامعات).



ـ إقامة عيد للحركة الكشفية الجامعية كل عامين، ويكون تحت رعاية السيد أ. د. وزير التعليم العالى.

ـ إقامة مؤتمر كشفى للجامعات المصرية ويعقد كل ثلاث سنوات، ويحضر المؤتمر جميع المسئولين عن المعسكرات والأنشطة الكشفية.

ـ إعداد دليل للكشاف الجامعى يسجل فيه جميع أنشطة الكليات والجامعات المرتبطة بأنشطة الكشافة والجوالة.

ـ إقامة مشروعات إنتاجية صغيرة للطلاب والطالبات على شكل «مشروعات صغيرة وتدعم من داخل الجامعة أو من صندوق التكافل الاجتماعى» ويتم عمل معرض لهذه المنتجات والبيع داخل الجامعة لتدريب الطلبة والطالبات على العمل الحر المنتج، فقد يتبنى الطالب هذا المشروع الإنتاجى الصغير بعد تخرجه، حيث إن ذلك يتيح الفرصة لخلق فرص عمل جديدة لطلاب الجامعة ومواجهة مشكلة البطالة.

ـ إقامة ملتقى كشفى جامعى للطلاب من عشيرة الجوالة والكشافين فى شكل معسكر عام للجامعات المصرية تحت رعاية وزير التعليم العالى وهذا الملتقى الكشفى الجامعى يهدف إلى:

* التعرف على معالم بلدك ومحافظتك ووطنك من خلال أنشطة الكشافة والجوالة.

* التعرف على معالم وتقاليد وتراث كل جامعة من الجامعات فى ضوء مجتمع الجامعة والمحافظة المقامة بينها.

* المشاركة الإيجابية للطلبة والطالبات فى أداء خدمات تطوعية للمجتمع فى شكل مشروع لخدمة البيئة تحدده الإدارة المسئولة عن النشاط.

* مناقشة موضوع رئيسى يتناول أهم أحداث الساعة بجمهورية مصر العربية.

ـ ويشتمل هذا الملتقى على بعض من الأنشطة والفعاليات التالية:

* معرض كشاف وجوال جامعة (معرض يمثل خبرات الطلاب فى المشروعات الصغيرة).

على أن يقام فى هذا الملتقى الكشفى الجامعى مسابقات عامة بين الجامعات المصرية فى الآتى:

ـ أحسن مخيم كشفى.

ـ أحسن برنامج كشفى لليوم الكشفى الجامعى.



- أحسن سهرة كشفية.

- أفضل تصوير شمسى.

- أفضل ابتكار كشفى.

- أفضل معرض كشفى متنوع.

- الكشاف المثالى لكل جامعة.

- أفضل لافتة كشفية.

- أفضل وجبة غذائية متوازنة وصحية.

- أفضل بحث يقدم فى موضوعات ترتبط بتنمية المجتمع، ومنها مثلا: «ترشيد الاستهلاك» «المشروعات الصغيرة والتنمية»... إلخ.

ويوصى هنا بأهمية حضور السيد/ وزير التعليم ورؤساء الجامعات المصرية والشخصيات الهامة والرواد الأوائل للحركة الكشفية بالجامعات المصرية، ورؤساء الجمعيات الكشفية المصرية، وقادة الحركة الكشفية.

- عمل نشرة دورية للنشاط الكشفى للطلاب لتوضيح أنشطة الكشافة الجامعية، والأدوار البارزة للطلاب.

- إقامة مسابقة الكشاف والجوال المثالى للطلبة والطالبات على مستوى (الكلية - الجامعة - الجامعات).

ويتم التكريم لهم بصورة تشجع على الممارسة.

- إقامة برلمان الكشاف الجامعى وينعقد فى كل جامعة كل عامين «مؤتمر كشفى على شكل برلمان طلابى كشفى بقيادة الطلاب».

- إقامة معسكرات إرشادية للطالبات وتعقد مرتين فى العام الجامعى الواحد لتقديم الأنشطة المتميزة والخاصة بالطالبات.

٦ - تطوير الإدارة العامة المسئولة عن أنشطة الجوالة والكشافة بالجامعة وكليات الجامعة:

- تحديث وتطوير مهام الإدارة العامة المسئولة عن النشاط.

- زيادة عدد العاملين الموظفين فى هذه الإدارة.

- تشجيع نظام الريادة التطوعية من أعضاء هيئة التدريس وزيادة عددهم لزيادة فعالية الإشراف على الأنشطة الطلابية عامة، وأنشطة لجنة الجوالة والكشافة خاصة.



- البحث عن أسلوب مناسب لتقديم حوافز محددة للقائمين على الإشراف التطوعى لأنشطة الطلاب والطالبات.

- إعداد هيكل إدارى تنظيمى مساعد للقيادات الوظيفية ويشكّل من الطلاب بهدف الإدارة الذاتية للمعسكرات وأنشطة الكشافة.

- وضع مجموعة من اللوائح والقوانين التى تنظم إدارة المعسكرات الكشفية داخل الجامعة.

- زيادة المكافآت المالية للعاملين فى أنشطة المعسكرات الكشفية.

- أهمية أن تقوم الإدارة المسئولة بوضع برامج المعسكرات الكشفية وأنشطة الجوالة فى صورة برامج زمنية تتحدد فيها مسئوليات كل فرد بدقة، وأن توضع خطة المعسكرات الطلابية بحيث تستمر هذه الخطة لأربع سنوات أو خمس.

- تنظيم وعقد دورات للقيادات الطلابية، وورش عمل لعرض برامجهم للأنشطة فى العام الجامعى وما هى الأنشطة التى تم تحديثها لتطوير الأنشطة.



مخطط تنفيذ النموذج التجريبى



مصفوفة تخطيط مشروع أنشطة الكشافة والجوالة والمرشدات والمعسكرات

لطلبة وطالبات الجامعة

الأهداف والأنشطة	المؤشرات (التقييم)	مصادر التحقق (الإثبات)	افتراضات هامة
الهدف العام	تشجيع الإقبال على أنشطة العمل التطوعي ومشروعات خدمة المجتمع وتنمية البيئة، وتنمية القيادة الذاتية لدى الطلاب.	استطلاعات رأى مقننة للتحقق من مدى مشاركة الطلاب فى الأنشطة والمشروعات.	لجنة عليا للإشراف على الأنشطة.
أغراض المشروع	١ - تبادل الخبرات الطلابية فى العمل التطوعى. ٢ - تنمية القيادة الذاتية للطلاب. ٣ - تشجيع روح العمل التطوعى، وروح الصداقة والألفة بين الطلاب. ٤ - تحقيق الأهداف التربوية، وإكساب القيم الإيجابية لدى الطلاب. ٥ - قضاء وقت الفراغ فى أنشطة مفيدة. ٦ - تنمية القدرة الذاتية فى إدارة وتعلم حرف جديدة، وإقامة مشروعات صغيرة من خلال معسكرات العمل.	- الإستبيانات. - البحوث المسحية. - تجربة القيادات الجديدة من خلال محك عقد ندوات. - قياس نسب إقبال الطلاب على الأنشطة. - تصميم استطلاع رأى لتوضيح أسباب الإحجام والإقبال على الأنشطة.	لجان قيادية مؤهلة من بين أعضاء هيئة التدريس لوضع البرامج المتخصصة على المستوى الجامعى.
النتائج والمخرجات	١ - شغل أوقات الفراغ فى أنشطة إيجابية. ٢ - زيادة معدلات إقبال الطلاب على أنشطة المعسكرات والمشروعات التطوعية والوعى بأهمية الخدمة العامة. ٣ - مشاركة الطلاب فى إحياء المناسبات الوطنية. ٤ - تطوير وتحديث أنشطة المعسكرات والكشافة والرعاية المتكاملة للطالب. ٥ - إكساب الطلبة والطالبات خبرة إدارة المشروعات الإنتاجية الصغيرة وخبرة اكتساب حرف ومهن جديدة من خلال معسكرات العمل. ٦ - تعلم واكتساب هوايات ومهارات جديدة. ٧ - اكتشاف القيادات الطلابية. ٨ - اكتساب عادات صحية سليمة من خلال المعسكرات ومقاومة تلوث البيئة.	- مسابقات داخل المعسكرات الكشفية والجوالة. - قياس اتجاهات الطلبة نحو المشاركة. - إحصائيات عن عدد الطلاب المشاركين. - قياس كفاءة أداء الطلاب.	- زيادة عدد العاملين والموظفين. - تشجيع نظام الريادة التطوعية لأعضاء هيئة التدريس. - زيادة المكافآت المخصصة لهيئات الإشراف الجامعى على الأنشطة.
الأنشطة	- إقامة معسكرات إجبارية واختيارية دورية وعمل أنشطة متنوعة تناسب الطلبة والطالبات. - إقامة مشروعات إنتاجية صغيرة خلال المعسكرات. - مسابقات أحسن مخيم كشفى. - أفضل وجبة غذائية داخل المعسكرات. - إقامة برلمان للجوال والكشاف الجامعى. - إقامة برلمان للمرشدات الجامعيات. - إقامة أسبوع أنشطة سنوى للجامعات.	لجان فنية لتقييم الأنشطة والمعسكرات على المستوى الجامعى.	إعداد ميزانيات خاصة للجان الفنية المسئولة عن التقييم.

مخطط تنفيذ النموذج التجريبى لمشروع:
أنشطة الكشافة والجوالة والمرشدات والمعسكرات وخدمة البيئة

النتيجة	النشاط	المدة (شهر)	التكلفة (جنيه)	المسئولية
النتيجة (١) شغل أوقات الفراغ فى أنشطة إيجابية	- تحديد الوقت المتاح للممارسة خلال اليوم الدراسى.	شهر	١٠٠٠٠ج	لجان قيادية من رعاية الشباب بالجامعة
	- تحليل للتوزيع الزمنى لعدد ساعات اليوم الدراسى، وتحديد الوقت المناسب للممارسة.	شهر		
	- تحديد حجم ساعات أنشطة الكشافة والجوالة والمرشدات والمعسكرات خلال اليوم.	شهر		
	- تحديد زمن وحجم ممارسة الأنشطة خلال اليوم الكامل.	١٥ يوما		
	- شغل وقت الفراغ والتوعية بأهمية تنظيم الوقت من خلال ندوات خاصة للطلاب.	٣ شهور		
	- وضع برامج الأنشطة الطلابية فى صورة جدول زمنى.	شهر		
النتيجة (٢) زيادة معدلات إقبال الطلاب على أنشطة العمل التطوعى وخدمة البيئة	- عقد ندوات توعية عن مشروعات خدمة المجتمع وتنمية البيئة والتعرف على أسباب انسحاب الطلاب من المشاركة فى الأنشطة.	٤ شهور	١٠٠٠٠ج	لجنة علمية
	- إقامة معسكرات إجبارية واختيارية فى أنشطة الجوالة والكشافة والمرشدات والمعسكرات.	٤ شهور	٤٠٠٠٠ج	لجان قيادية من رعاية الشباب
	- عقد ندوات توعية عن مشروعات خدمة البيئة.	٣ شهور	١٠٠٠٠	لجنة تنفيذية + اللجنة العلمية
	- عمل الرعاية الإعلامية الكافية داخل الجامعة عن مشروعات خدمة البيئة.	٣ شهور		
النتيجة (٣) مشاركة الطلاب فى إحياء المناسبات الوطنية	- وضع الأسس التربوية للتقاليد الجامعية، واستحداث أساليب جديدة فى ذلك ومنها: عمل قسم للجامعة وميثاق شرف للطلاب يتم استخدامه داخل وخارج الجامعة.	خلال شهر	٣٥٠٠٠ج	لجان تنفيذية لجان علمية لجان تقييم
	- تكريم الطالب المثالى، وتنظيم حفلات التخرج، وتكريم قدامى الخريجين.	ينظم خلال شهرين		
	- إقامة الندوات واللقاءات العلمية حول الشخصيات الوطنية المصرية أو أحد أحداث الساعة بجمهورية مصر العربية.	٢ شهر		
	- إحياء ومشاركة الطلاب فى المناسبات الوطنية للمجتمع المصرى.	٢ شهر		
	- تنظيم لقاء عام للاتحادات الطلابية لإحياء المناسبات الوطنية.	١٥ يوما		
	- إقامة عيد للحركة الكشفية الجامعية كل عامين.	١٥ يوما		
النتيجة (٤) تطوير وتحديث أنشطة المعسكرات والكشافة والمرشدات	- إقامة مخيم كشفى سنوى على مستوى الجامعة.	٢ شهر	١٥٠٠٠ج	لجان من رعاية الشباب
	- إقامة أسبوع كشفى جامعى (كشافة + جوالة + مرشدات) كل عام دراسى يعقبه مؤتمر عام للطلبة والطالبات.	٢ شهر	١٠٠٠٠ج	
	- إقامة معسكرات خدمة المجتمع والبيئة ومقاومة التلوث البيئى.	٢ شهر	١٠٠٠٠ج	لجنة قيادية
	- توجيه الأبحاث التطبيقية لطلاب الجامعة لمشروعات العمل التطوعى، ومقاومة التلوث البيئى.			
	- اعتبار مشاركة الطلاب فى برامج المعسكرات والهوايات ضمن متطلبات التخرج وتصميم استمارة لهذا الشأن، ويتم اعتماد القواعد المنظمة لذلك من مجلس الجامعة لتحديد أنماط وحجم هذه المشاركة.			لجان تقييم

تابع: مخطط تنفيذ النموذج التجريبي لمشروع:
أنشطة الكشافة والجوالة والمرشدات والمعسكرات وخدمة البيئة

النتيجة	النشاط	المدة (شهر)	التكلفة (جنيه)	المسئولية
النتيجة (٥) إكساب الطلاب خبرة إدارة المشروعات الإنتاجية الصغيرة	- إقامة مراكز لتعلم مهن وحرف جديدة داخل الجامعة.	طوال العام	٤٠٠٠٠ج	لجان فنية لإدارة المراكز لجان متابعة وتقييم لجان علمية
	- إقامة مشروعات إنتاجية صغيرة يقوم بإدارتها الطلاب.	٦ شهور		
	- إقامة معارض لعرض منتجات الطلاب وتبادل خبرات البيع والشراء بين الطلاب.	شهر		
	- توجيه البحوث التطبيقية والنظرية للطلاب نحو كيفية إدارة المشروعات الصغيرة، والجدوى الاقتصادية لهذه المشروعات، والأسلوب الأمثل لتسويق منتجات الطلاب.	طوال العام		
النتيجة (٦) تعلم واكتساب هوايات ومهارات جديدة	- ممارسة وتعلم الهوايات طوال فترة الأنشطة والمعسكرات: (هوايات فنية - رياضية - ثقافية + هوايات علمية).	٣ شهور	٤٠٠٠٠ج	لجان فنية وقيادات من رعاية الشباب لجان علمية لجان تقييم
	- المشاركة بنجاح فى أحد برامج ومشروعات خدمة المجتمع يتم تقديمه من خلال أنشطة الطلاب داخل الجامعة أو من خلال المعسكرات.	طوال العام		
	- تنظيم برامج تبادل الخبرات وتنمية المهارات القيادية للطلاب، وتنظيم ورش عمل الطلاب المتميزين للتدريب على الهوايات والمهارات الجديدة.			
النتيجة (٧)	- إقامة ملتقى كشفى جامعى سنوى أو نصف سنوى للتدريب على القيادة.	شهران	٥٠٠٠ج	لجان تقييم لجان قيادية لجان تنفيذية
	- لقاءات شهرية لتنمية وتطوير الإشراف والأداء الجامعى.	شهران		
	- إقامة برلمان للجوال والكشاف والمرشدات على مستوى الجامعة.	١٥ يوما		
	- إقامة مسابقات بين الطلاب فى مجالات الكشافة والجوالة والمرشدات من خلال المعسكرات الجامعية.	شهر واحد	٥٠٠٠ج	
	- تنظيم دورات إعداد وصقل لتأهيل المشرفين والطلاب لتنظيم وإدارة المعسكرات الجامعية (معسكرات عمل + معسكرات ترفيه وترويح).	شهران	١٠٠٠٠ج	لجان علمية
النتيجة (٨) اكتساب عادات صحية سليمة من خلال المعسكرات ومقاومة تلوث البيئة	- تصميم بطاقة صحية للطلاب المشاركين فى أنشطة المعسكرات.	١٥ يوما	١٠٠٠ج	
	إجراء الفحوص الطبية خلال فترة المعسكر.	١٠ أيام		لجنة علمية
	- إقامة ندوات علمية ثقافية فى العادات والسلوكيات الصحية الإيجابية.	طوال فترة المعسكر	١٠٠٠ج ١٠٠٠ج	لجنة طبية
	- التدريب على خطط ومشروعات مقاومة تلوث البيئة.			
	- وضع برامج للتدريب من خلالها على عوامل الأمن والسلامة من خلال معسكرات العمل.	خلال فترة المعسكر	٥٠٠٠ج ١٠٠٠ج	خبراء فى تلوث البيئة

الفترة الزمنية المقترحة للمشروع:

تحدد حسب الإمكانات والتسهيلات لكل كليـة ولكل جامعة، ويقترح أن تكون المدة الزمنية لأنشطة الكشافة والمعسكرات والجوالة على الشكل التالى:

ـ وضع خطة زمنيـة مدتها أربع سنوات ويشـترط القـيام بمعسكر واحـد كشـفى وإرشادى لطلاب وطالبات الكلية كل عام جامعى فى النصف الأول من العام معسكر وفى النصف الثانى معسكر آخر.

ـ الملتقى الكشفى الجامعى لكل عامين.

ـ المخيم الكشفى الجامعى لكل عام مخيم واحد.

ـ المعرض الإنتاجى الكشفى لكل عام معرض واحد.

ـ برلمان الكشاف الجامعى لكل عامين.

* أما المسابقات الكشفية فهى مستمرة طوال العام الجامعى.

* أما المشروع التجريبى يقترح أن يتم تنفيذه خلال عامين، مع استمرار عمليات التقويم طوال العام الجامعى.

الميزانية وتكاليف تنفيذ المشروع:

تحدد الميزانية فى ضوء المتطلبات الآتية:

ـ الأجور والمرتبات والمكافآت.

ـ الجوائز وشهادات التقدير.

ـ شراء الإمكانات والأدوات.

ـ تجهيز المعسكر الكشفى حسب هدفه.

والجهة الإدارية هى المنوط بها تحـديد ميزانية الأنشطة فى ضوء خطة المعسكـرات والأنشطة الكشفية المطلوبة خلال العام.

وتقدر التكلفة الإجمالية لتنفيذ المشروع بحوالى ٢٥٠ ألف جنيه، تتضمن جميع الفعاليات المطلوب إنجازها خلال الإعداد والتنفيذ، والأدوات والأجور والحوافز والمكافآت.

الجهات المسئولة عن المشروع ومصادر التمويل:

ـ جامعة حلوان.

ـ الإدارة العامة لرعاية الطلاب بكل جامعة.

ـ إدارة النشاط الطلابى بكل كلية.

ـ الاتحادات الطلابية.

وتم عرض آليات التنفيذ وفق الخطة التى تم عرضها مسبقًا فى صورة مكونات المشروع.

أما مصادر التمويل، فهى الجامعات المصرية مع الاستعانة برجال الأعمال والشركات المعنية بالتعليم الجامعى.

النتائج المتوقعة أو العائد (المخرجات):

ـ التكامل المعرفى والتنشئة المتكاملة للطالب الجامعى.



- تدعيم العملية التعليمية وإكساب الطلاب روح وقيم العمل التطوعى.

- إعداد الطلاب للمشاركة فى المعسكرات الخاصة لخدمة البيئة وإكسابهم الاتجاهات الإيجابية نحو الحفاظ على البيئة من التلوث بما يكتسبونه من قيم إيجابية نحو المجتمع.

- اكتساب الطلاب والطالبات خبرة إدارة المشروعات الإنتاجية الصغيرة وخبرة التدريب على اكتساب حرف مهنية.

- ممارسة وتعلم هوايات ومهارات كشفية جديدة تساعدهم فى قضاء أوقات الفراغ.

- تنمية المهارات الكشفية لدى طلاب الجامعة.

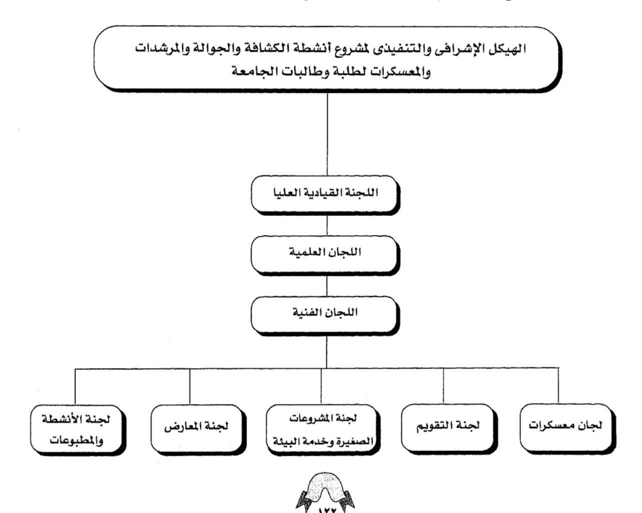
- اكتساب الاتجاهات الإيجابية نحو خدمة مجتمع الجامعة والبيئة المحيطة بالجامعة، وتنمية القيم التربوية.

- تنظيم الاستفادة من طاقات الطلاب فى أوقات الفراغ.

- الكشف عن القيادات وتنميتها وصقلها.

- اكتساب عادات صحية سليمة من خلال المشاركة فى الأنشطة الصحية للمعسكرات.

- إعداد جيل من الشباب (طلاب الجامعة) لديه من القدرات والمهارات والخبرات ما يهيئ له فرص خدمة مجتمعه بشكل صادق مبنى على الإخلاص والعمل البنَّاء.



النموذج (٣)

مشروع «اللياقة الصحية والبدنية لطلاب الجامعات»

(فريق عمل من أساتذة جامعة حلوان)



مشروع اللياقة الصحية والبدنية لطلاب الجامعات

اسم المشروع:

مشروع اللياقة الصحية والبدنية لطلاب الجامعات.

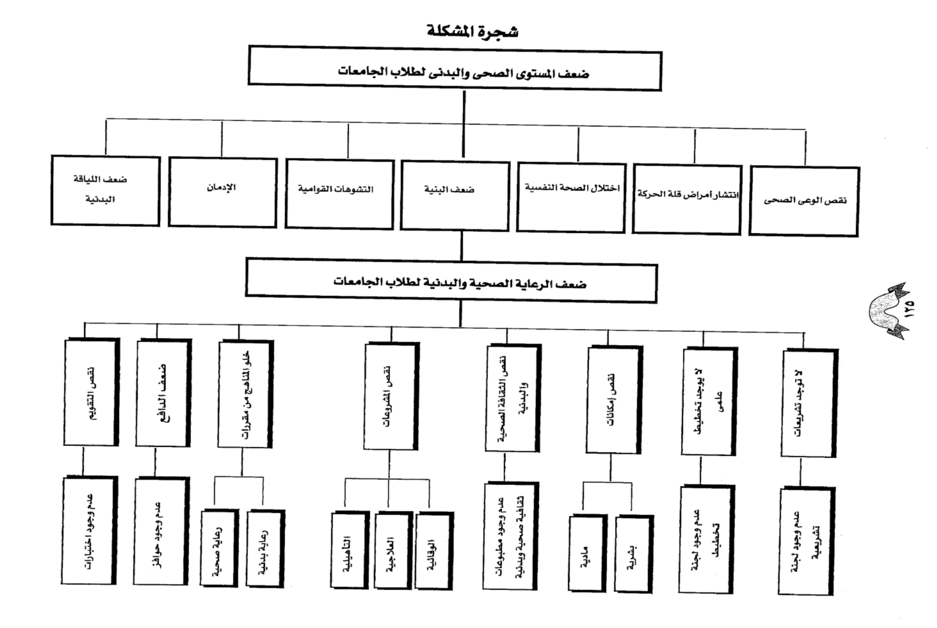
مقدمة:

أصبحت الحاجة الآن للاهتمام بصحة الشباب ضرورة حتمية فى مواجهة سلبيات التطور التكنولوچى وقلة الحركة ونقص ممارسة الرياضة، سواء على المستوى المدرسى أو على المستوى الأسرى أو فى الأندية ومراكز الشباب نظرا للصعوبة التى ترتبط بكل مجال من هذه المجالات، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال نتائج اختبارات القبول لكليات التربية الرياضية والكليات العسكرية ومدى الضعف الملاحظ فى اللياقة البدنية لدى الشباب خلافا لنتائج الإحصاءات الصحية عن انتشار أمراض قلة الحركة لدى الشباب وفى مقدمتها أمراض القلب والجهاز الدورى، هذا خلافا لاضمحلال العادات السلوكية الصحية وإحلال العادات الصحية السيئة كالتدخين والإدمان والشغب والتى ينشأ معظمها عن طريق سوء استغلال وقت الفراغ لدى الشباب وانخفاض السلوك الاجتماعى السليم والشعور بالولاء، وهذه كلها أمور طبيعية تمر بها المجتمعات التى تنمو بسرعة كبيرة فى اتجاه الميكنة والتكنولوچيا؛ لذا فقد فطنت لذلك المجتمعات المتقدمة فاعتمدت المشروعات القومية لرفع مستوى اللياقة البدنية للمواطنين على كافة المستويات ولجميع الأعمار ووضعت المستويات المعيارية للتقويم ومنحت الألقاب والشارات الرياضية تشجيعا على الاستمرارية فى الممارسة الرياضية باعتبار أن الرياضة هى أهم الوسائل لرفع المستوى الصحى والوقاية من الأمراض العضوية والنفسية، ولتحقيق ذلك اعتمدت هذه المشروعات على أن يقوم الفرد نفسه بتدريب وتقويم نفسه بنفسه من خلال الممارسة الذاتية، ووفرت الدول المعلومات الأساسية للمواطن لكى يقوم بذلك وحتى تصبح الممارسة الرياضية جزءا أساسيا من حياته اليومية وتصبح عادة صحية يومية، وقد آن الأوان لكى تهتم الجامعات المصرية بصحة الطلاب من خلال تقديم نموذج يمكن أن يعمم مستقبلا فى جميع قطاعات الدولة.

تحليل المشكلة وتحديد الإطار العام للمشروع:

قبل وضع الأهداف ووسائل التنفيذ فى إطار التخطيط الكامل للمشروع نبدأ بتحديد المشكلات الأساسية والفرعية، وأسبابها موضحة فى شجرة المشكلات كما تظهر فى الشكل التالى:




شجرة المشكلة
ضعف المستوى الصحى والبدنى لطلاب الجامعات
ضعف اللياقة البدنية
الإدمان
التشوهات القوامية
ضعف البنية
اختلال الصحة النفسية
انتشار أمراض قلة الحركة
نقص الوعى الصحى
ضعف الرعاية الصحية والبدنية لطلاب الجامعات
نقص التقويم
عدم وجود اختبارات
ضعف الدافع
عدم وجود حوافز
خلو المناهج من مقررات
رعاية صحية
رعاية بدنية
نقص المشروعات
التأهيلية
العلاجية
الوقائية
نقص الثقافة الصحية والبدنية
عدم وجود مطبوعات ثقافية صحية وبدنية
نقص إمكانات
مادية
بشرية
لا يوجد تخطيط علمى
عدم وجود لجنة تخطيط
لا توجد تشريعات
عدم وجود لجنة تشريعية

الهدف من المشروع:

يتلخص الهدف العام من هذا المشروع فى الارتقاء بمستوى اللياقة الصحية والبدنية لشباب الجامعات من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١ـ دفع الشباب الجامعى لممارسة الرياضة البدنية لتصبح عادة صحية ترتبط بحياته اليومية وتعود على صحته البدنية والنفسية بالفائدة فى مواجهة العادات الصحية السيئة التى يتعرض لها الشباب فى هذه المرحلة من حياته الجامعية وما بعد التخرج.

٢ ـ توفير المعلومات التى تساعد الممارس على التدريب الذاتى، وأن يدرب نفسه بنفسه دون الحاجة إلى مدربين متخصصين عن طريق طبع كتيبات إرشادية مبسطة تحتوى على التمرينات المناسبة لكل مرحلة سنية ولكلا الجنسين وكيفية تنفيذها، بحيث يقوم الشاب بنفسه بتنفيذها ومتابعة تقدم حالته الصحية والبدنية بنفسه للوقوف على مستواه أولا بأول كدافع يحثه على الاستمرارية وتطوير مستواه للارتقاء إلى مستويات أعلى بصفة مستمرة.

٣ ـ تشجيع الطلاب على الاستمرار فى تنفيذ البرامج التدريبية خلال مراحل التعليم الجامعى وبعد التخرج من خلال توفير البرامج التدريبية التى تتفق مع المراحل السنية المختلفة مدى الحياة، والتى يمكن لأعضاء هيئة التدريس المشاركة فيها وتنفيذها كل تبعا للبرامج التى تتناسب مع حالته الصحية ومرحلته السنية.

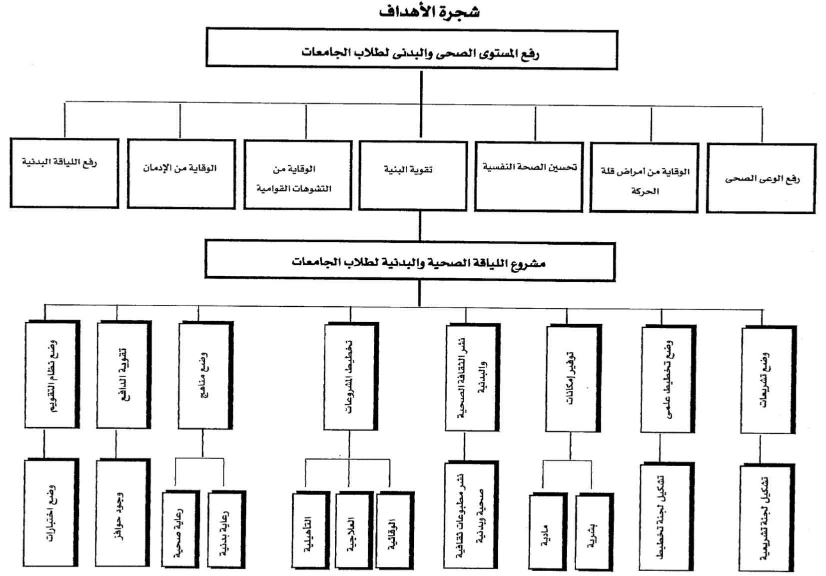
٤ ـ إقامة البطولات السنوية على كافة المستويات بدءا من مستوى الكلية ثم الجامعة ثم الجامعات المختلفة، ولكافة المراحل السنية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات كل حسب مرحلته السنية.

٥ ـ وضع البرامج التدريبية التى تتميز بسهولة تطبيقاتها وعدم حاجتها إلى أجهزة أو أدوات يصعب توفيرها فى كل مكان، مما يجعلها عقبة أمام انتشار فكرة الممارسة الذاتية فى أى مكان بجمهورية مصر العربية قد لا تتوافر فيه إمكانات التدريب.

وتسهيلا للعرض تم إعداد شجرة الأهداف بناء على التحليل الدقيق للمشكلات، ومن خلالها تتحدد الأنشطة المطلوبة لتنفيذ المشروع والتى نستعرضها فى الشكل الآتى:



شجرة الأهداف



مكونات المشروع:

يتكون هذا المشروع مما يلى:

١ ـ إعداد مجموعة كتيبات تشمل البرامج التدريبية المبسطة لكل مرحلة سنية لكلا الجنسين مع المستويات المعيارية المستهدف تحقيقها لكل مرحلة سنية لكلا الجنسين، وتوزيع هذه الكتيبات بأسعار زهيدة على الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكليات الجامعية.

٢ ـ تنظيم بطولات سنوية للياقة البدنية على كافة المستويات التعليمية والعمرية.

٣ ـ وضع نظام للتقويم يشمل كيفية احتساب النقاط للتحكيم فى البطولات.

٤ ـ تحديد المراحل العمرية التى تقام بينها المنافسات والمستويات المستهدفة لكل مرحلة سنية فى اللياقة البدنية.

٥ ـ تحديد ثلاث درجات للمستويات المستهدفة للياقة البدنية فى كل مرحلة عمرية لزيادة رقعة التنافس والحصول على الألقاب الرياضية ويقترح المستويات الثلاثة لكافة المراحل العمرية التالية:

* الميدالية الذهبية.
* الميدالية الفضية.
* الميدالية البرونزية.

٦ ـ المراحل العمرية من كلا الجنسين تشمل:

الطلاب والعاملين والمعاونين: من ١٨ ـ ٣٠ سنة.

المعاونين وأعضاء هيئة التدريس والخريجين والعاملين: ٣١ ـ ٣٥ سنة.

* أعضاء هيئة التدريس والخريجين والعاملين: ٣٦ ـ ٤٠ سنة.
* أعضاء هيئة التدريس والعاملين والخريجين: ٤١ ـ ٤٥ سنة.
* أعضاء هيئة التدريس والعاملين والخريجين: ٤٦ ـ ٥٠ سنة.
* أعضاء هيئة التدريس والعاملين والخريجين: ٥١ ـ ٥٥ سنة.
* أعضاء هيئة التدريس والعاملين والخريجين: ٥٦ ـ ٦٠ سنة.
* أعضاء هيئة التدريس والعاملين والخريجين: ٦١ سنة فيما فوق.

متطلبات التنفيذ:

يتطلب تنفيذ هذا المشروع ما يلى:

١ـ تشكيل لجنة عليا للإشراف على المشروع برئاسة الأستاذ الدكتور وزير التعليم العالى وعضوية السادة الأساتذة رؤساء الجامعات، وعميد أقدم كليات التربية الرياضية أسوة مع ما هو يتم فعلا فى الدول



المتقدمة، وعلى سبيل المثال يرأس لجنة اللياقة البدنية فى الولايات المتحدة الأمريكية الرئيس الأمريكى ذاته مما يعطى المشروع الثقة والجدية والتعبير عن مدى أهميته، وحرص الدولة على صحة الشباب فى حياته الدراسية وطوال حياته العملية بعد التخرج.

٢ ـ تشكيل لجنة علمية تقوم بالإعداد والتخطيط العلمى لهذا المشروع وإعداد الكتيبات الاسترشادية المبسطة للبرامج التدريبية والمستويات المعيارية.

٣ ـ تشكيل لجنة تنفيذية من عمداء كليات التربية الرياضية ومديرى رعاية الطلاب بالجامعات المصرية تقوم بالإشراف على تنفيذ المشروع كل فى محافظته والمحافظات المجاورة.

٤ ـ تكليف بعض العاملين فى قسم رعاية الطلاب بالجامعات تحت إشراف عمداء الكليات للقيام بالإعلان عن المشروع والإشراف والتوجيه والدعوة للمشاركة فى المشروع والإشراف على المشاركة فى البطولات على كافة المستويات.

٥ ـ تصميم بطاقة للياقة البدنية لكل مشارك تحتوى على المستويات المعيارية التى نجح فى تحقيقها فى اللياقة البدنية وكذلك درجته فى اللياقة المرتبطة بمستوى الميدالية الذهبية أو الفضية أو البرونزية وتاريخ حصوله على هذه الدرجة معتمدة وموثقة.

٦ ـ تنظيم بطولات اللياقة والترقى على كافة المستويات بشكل سنوى، وتخصيص مكافآت مالية مشجعة وهدايا يمكن أن تقدمها بعض الشركات الإنتاجية على سبيل الدعاية لمنتجاتها.

٧ ـ تشكيل لجنة إعلامية تتبنى تنفيذ سياسة إعلامية وتقوم بتنفيذ حملة إعلامية مخططة ومدروسة تبدأ بالتمهيد للمشروع والإعلان عنه وتستمر فى المتابعة وإعلان نتائج البطولات وأسماء الفائزين وتسليط الضوء عليهم ليكونوا قدوة لغيرهم من الشباب مما يساعد على نجاح المشروع.

٨ ـ تشكيل اللجنة الفنية للإشراف على عمل الكتيبات وإخراجها على أعلى مستوى ممكن، وتصميم الشعارات والفانلات والشارات المميزة للمستويات المختلفة والبوسترات والميداليات والملصقات الدعائية للمشروع.

منهجية تنفيذ المشروع:

* إن تنفيذ مثل هذا المشروع يتطلب إيمانا كاملا بحجم المشكلة الصحية والبدنية والسلوكية التى يعانى منها الشباب.

* مسئولية صحة الشباب هى مسئولية قومية بالدرجة الأولى؛ لذا فإن قيادة العمل فى هذا المشروع يجب أن تكون على أعلى المستويات القيادية بالدولة.

* يتطلب نجاح المشروع توعية واعتقادا راسخا لدى الشباب بأهمية ممارسة الرياضة ذاتيا، وقاية للصحة.



* إن المشروع لكى يحقق النجاح والاقتناع يحتاج إلى حملة إعلامية مخططة تحقق له الاقتناع والممارسة الفعلية.

* إن هذا المشروع لا يعتبر حلا مؤقتا لمشكلة واقعة بقدر ما هو أسلوب حياة يستمر بصفة دائمة ضمن أنشطة حياة الفرد اليومية.

وعلى هذا، فإن تنفيذ المشروع يتم خلال مرحلتين هما:

أولا: تنفيذ نموذج تجريبى.

ثانيا: تعميم تنفيذ المشروع.

أولا: تنفيذ نموذج تجريبى:

يتطلب نجاح تنفيذ المشروع الإعداد الجيد الواعى، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتاحة الفرصة لتنفيذ نموذج تجريبى على عينة ممثلة من مجتمع المشروع، مما يعطى تصورا واضحا لمتطلبات التنفيذ الواقعية مما يمهد لتعميم المشروع بالشكل الملائم الذى يضمن له النجاح.

اختيار عينة النموذج التجريبى:

يتم اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلى وذلك باختيار إحدى الجامعات المصرية لتنفيذ المشروع على طلابها وطالباتها.

ثانيا: تعميم تنفيذ المشروع:

يتم تنفيذ المشروع فى جميع الجامعات المصرية، وفقا للتتابع التالى:

* يتم تحليل وتقويم نتائج تنفيذ النموذج التجريبى وإعداد التعديلات المطلوبة وأدلة العمل وتشكيل اللجان خلال فترة ستة شهور من نهاية تنفيذ النموذج التجريبى.

* تبدأ الجامعات المصرية فى التنفيذ مع المتابعة والتقويم المستمر.



مخطط تنفيذ النموذج التجريبى



مصفوفة تخطيط مشروع اللياقة الصحية والبدنية لطلاب الجامعات

ملخص الأهداف والأنشطة	مؤشرات قابلة للتحقق من صحتها بموضوعية	مصادر التحقق (الإثبات)	افتراضات هامة
الهدف العام	الارتقاء بمستوى اللياقة الصحية والبدنية.	اختبارات اللياقة البدنية والصحية وتحديد نسب مئوية لعدد الممارسين.	هيئة إشراف عليا.
غرض المشروع	★ ممارسة الرياضة البدنية لتصبح عادة صحية ترتبط بحياته اليومية. ★ توفير المعلومات التى تساعد الممارس على التدريب الذاتى. ★ تنفيذ البرامج التدريبية خلال مراحل التعليم الجامعى وبعد التخرج. ★ إقامة البطولات السنوية على كافة المستويات. ★ وضع البرامج التدريبية التى تتميز بسهولة تطبيقاته.	الاستبيانات. نتائج الدراسات المسحية. نتائج المنافسات الدورية. نتائج الدراسات الطولية التتبعية. تحديد النتائج فى شكل نسب مئوية من المجموع العام للمجتمع الجامعى. مسابقات ثقافية بدنية.	لجنة علمية للمتابعة والتخطيط ووضع البرامج والمستويات والأهداف. مراكز تنفيذية بالكليات والجامعات المختلفة.
النتائج والمخرجات	١ ـ شغل أوقات الفراغ لدى الشباب بنشاط بدنى إيجابى. ٢ ـ تحسن اللياقة البدنية للشباب. ٣ ـ التخلص من التوتر والقلق وتنمية روح الجماعة والانتماء للمجتمع. ٤ ـ الوقاية من أمراض قلة الحركة. ٥ ـ غرس عادات صحية سليمة والتخلص من العادات الصحية الضارة.	الاستبيانات. نتائج الدراسات المسحية. نتائج المنافسات الدورية. نتائج الدراسات الطولية التتبعية. تحديد النتائج فى شكل نسب مئوية من المجموع العام للمجتمع الجامعى. فحوص طبية.	مكافآت مالية للعاملين. حوافز للطلاب المشاركين.

مخطط تنفيذ النموذج التجريبى لمشروع
اللياقة الصحية والبدنية لطلاب الجامعات (الأنشطة)

النتيجة	النشاط	المدة (شهر)	التكلفة (جنيه)	المسئولية
النتيجة (١)	١ - تحديد وتوصيف ميزانية الوقت لدى الطلاب على مدار اليوم الكامل.	٢	٣٠,٠٠٠	لجنة التقويم
	٢ - تحليل التوزيع الزمنى لميزانية الوقت لتحديد اوقات الانشطة الإيجابية والسلبية والوقت الضائع.	٢		
	٣ - تحديد نصاب الانشطة البدنية خلال اليوم الكامل.	٢		
	٤ - تحديد حجم الوقت المتاح للأنشطة البدنية تمهيدا لتحديد الحجم المناسب للنشاط البدنى اليومى والموقع المناسب له خلال اليوم الكامل.	٢		
	٥ - التوعية بأهمية تنظيم الوقت وتوزيع الانشطة اليومية وكيفية شغل وقت الفراغ من خلال الندوات واللقاءات والإعلام.	٤		
النتيجة (٢)	١ - وضع وتنفيذ اختبارات اللياقة البدنية لتحديد مستوى البداية تمهيدا للمقارنات المستقبلية.	٤	١٥,٠٠٠	اللجنة العلمية ولجنة التقويم
	٢ - مقارنة المستويات فى اللياقة البدنية المحلية بالمستويات المثالية كمحك لتقويم الوضع الراهن.	٢	٣,٠٠٠	اللجنة العلمية ولجنة التقويم
	٣ - تحديد نقاط الضعف للاسترشاد بها عند وضع البرامج التدريبية.	٢	٢,٠٠٠	اللجنة العلمية ولجنة التقويم
	٤ - وضع برامج التدريب الذاتى لرفع مستوى اللياقة البدنية وطبعها تمهيدا لنشرها للتنفيذ بين الطلاب.	٤	١٠,٠٠٠	اللجنة العلمية
	٥ - وضع المستويات المعيارية المستهدفة وفقا لدرجات تصنيف مختلفة تشمل كافة المستويات المتوقعة.	٢	١٠,٠٠٠	اللجنة العلمية ولجنة التقويم
	٦ - طبع ونشر الكتيبات الاسترشادية التى تحتوى على البرامج التدريبية وكيفية التدريب والمستويات المعيارية وفقا لدرجات التصنيف.	٢	١٠٠,٠٠٠	لجنة المطبوعات
	٧ - توزيع الكتيبات الإرشادية والتدريب الذاتى.	١٢	-	اللجان التنفيذية
	٨ - تحديد جدول البطولات ونطاقها ومواعيدها ومتطلباتها.	٤	٥٠,٠٠٠	لجنة التقويم
النتيجة (٣)	١ - تحديد مستوى التوتر والقلق عن طريق الاختبارات النفسية.	٢	٢٠,٠٠٠	لجنة التقويم
	٢ - تحديد مستوى الجوانب الاجتماعية والتفاعل مع الجماعة وروح الانتماء واستمرار القياسات التتبعية.	٢		
	٣ - استمرار القياسات التتبعية لتحديد مدى التطور وتحقيق الأهداف.	٢		
	٤ - إحصائيات عن المشكلات السلوكية من واقع السجلات الرسمية مع المتابعة لتحديد مدى انخفاض هذه المشكلات.	٢		



تابع: مخطط تنفيذ النموذج التجريبى لمشروع
اللياقة الصحية والبدنية لطلاب الجامعات (الأنشطة)

النتيجة	النشاط	المدة (شهر)	التكلفة (جنيه)	المسئولية
النتيجة (٤)	١ - تصميم بطاقة صحية لمتابعة أمراض قلة الحركة.	٢	٣٠,٠٠٠	لجنة التقويم اللجنة الطبية أطباء مستشفى الجامعة
	٢ - إجراء الفحوص الطبية الدورية للحالة الصحية.	٦		
	٣ - تحديد أساليب العلاج وخطته.	٢+		
	٤ - متابعة العلاج والتأهيل.	١٢		
	٥ - وضع البرامج التدريبية المناسبة لكل حالة.	١٢		
	٦ - استمرار عمليات المتابعة الصحية وإجراء المقارنات لتقويم الحالة الصحية للطلاب.	١٢		
النتيجة (٥)	١ - دراسة السلوك الصحى للطلاب وتحديد العادات الصحية السليمة والعادات الصحية السيئة.	٢	٣٠,٠٠٠	لجنة التقويم (قسم علوم الصحة الرياضية بالجامعة)
	٢ - وضع البرامج الخاصة بتعديل السلوك الصحى والتأكيد على تثبيت العادات السليمة والتخلص من العادات السيئة.	٢		
	٣ - تشكيل النموذج الأمثل لنمط الحياة الصحية السليمة للطلاب.	٢		
	٤ - استمرار عملية التقويم والمتابعة من خلال دراسة التطورات التى تحدث فى السلوك اليومى للطلاب.	١٢		

المدة الزمنية:

يتم تنفيذ المشروع التجريبى خلال فترة سنتين على أن يتم إعداد الكتيبات الإرشادية النهائية للتنفيذ عند تعميم المشروع خلال فترة ستة شهور بعد انتهاء النموذج التجريبى، تبدأ بعدها الجامعات فى التنفيذ لمدة سنتين آخرين مع استمرار عمليات التقويم، ثم يستمر التنفيذ طوال الحياة الجامعية والعملية.

ويوضح الجدول التالى البرنامج الزمنى للمشروع وفقا للنتائج المتوقعة:

البرنامج الزمنى لتنفيذ مشروع اللياقة الصحية والبدنية للشباب

العنصر	المدة الزمنية (شهر)								
	٦	١٢	١٨	٢٤	٣٠	٣٦	٤٢	٤٨	٥٤
النموذج التجريبى									
إعداد أدلة التنفيذ									
تعميم التنفيذ									



ويوضح الجدول التالى المخطط الزمنى التفصيلى لتنفيذ النموذج التجريبى

المخطط الزمنى التفصيلى لمشروع اللياقة الصحية والبدنية لطلاب الجامعات

النتيجة	النشاط	المدة (شهر)											
		٢	٤	٦	٨	١٠	١٢	١٤	١٦	١٨	٢٠	٢٢	٢٤
النتيجة (١)	١ - تحديد وتوصيف ميزانية الوقت لدى الطلاب على مدار اليوم الكامل.	❊											
	٢ - تحليل التوزيع الزمنى لميزانية الوقت لتحديد اوقات الانشطة الإيجابية والسلبية والوقت الضائع.												
	٣ - تحديد نصاب الانشطة البدنية خلال اليوم الكامل.		❊										
	٤ - تحديد حجم الوقت المتاح للأنشطة البدنية تمهيدا لتحديد الحجم المناسب للنشاط البدنى اليومى والموقع المناسب له خلال اليوم الكامل.		❊										
	٥ - التوعية بأهمية تنظيم الوقت وتوزيع الانشطة اليومية وكيفية شغل وقت الفراغ من خلال الندوات واللقاءات والإعلام.			❊				❊					
النتيجة (٢)	١ - وضع تنفيذ اختبارات اللياقة البدنية لتحديد مستوى البداية تمهيدا للمقارنات المستقبلية.	❊	❊										
	٢ - مقارنة المستويات فى اللياقة البدنية المحلية بالمستويات المثالية كمحك لتقويم الوضع الراهن.												
	٣ - تحديد نقاط الضعف للاسترشاد بها عند وضع البرامج التدريبية.			❊									
	٤ - وضع برامج التدريب الذاتى لرفع مستوى اللياقة البدنية وطبعها تمهيدا لنشرها للتنفيذ بين الطلاب.												
	٥ - وضع المستويات المعيارية المستهدفة وفقا لدرجات تصنيف مختلفة تشمل كافة المستويات المتوقعة.				❊								
	٦ - طبع ونشر الكتيبات الاسترشادية التى تحتوى على البرامج التدريبية وكيفية التدريب والمستويات المعيارية وفقا لدرجات التصنيف.					❊							
	٧ - توزيع الكتيبات الإرشادية والتدريب الذاتى.						❊	❊	❊	❊	❊	❊	
	٨ - تحديد جدول البطولات ونطاقها ومواعيدها ومتطلباتها.					❊							❊



تابع: المخطط الزمنى التفصيلى لمشروع اللياقة الصحية والبدنية لطلاب الجامعات

النتيجة	النشاط	المدة (شهر) ٢	٤	٦	٨	١٠	١٢	١٤	١٦	١٨	٢٠	٢٢	٢٤
النتيجة (٣)	١ - تحديد مستوى التوتر والقلق عن طريق الاختبارات النفسية.	*											
	٢ - تحديد مستوى الجوانب الاجتماعية والتفاعل مع الجماعة وروح الانتماء واستمرار القياسات التتبعية.	*											
	٣ - استمرار القياسات التتبعية لتحديد مدى التطور وتحقيق الأهداف.												
	٤ - إحصائيات عن المشكلات السلوكية من واقع السجلات الرسمية مع المتابعة لتحديد مدى انخفاض هذه المشكلات.						*						*
النتيجة (٤)	١ - تصميم بطاقة صحية لمتابعة أمراض قلة الحركة.	*											
	٢ - إجراء الفحوص الطبية الدورية للحالة الصحية.												
	٣ - تحديد أساليب العلاج وخطته.		*	*	*				*				*
	٤ - متابعة العلاج والتأهيل.												
	٥ - وضع البرامج التدريبية المناسبة لكل حالة.												
	٦ - استمرار عمليات المتابعة الصحية وإجراء المقارنات لتقويم الحالة الصحية للطلاب.												
النتيجة (٥)	١ - دراسة السلوك الصحى للطلاب وتحديد العادات الصحية السليمة والعادات الصحية السيئة.	*	*										
	٢ - وضع البرامج الخاصة بتعديل السلوك الصحى والتأكيد على تثبيت العادات السليمة والتخلص من العادات السيئة.			*	*								
	٣ - تشكيل النموذج الأمثل لنمط الحياة الصحية السليمة للطلاب.												
	٤ - استمرار عملية التقويم والمتابعة من خلال دراسة التطورات التى تحدث فى السلوك اليومى للطلاب.							*		*		*	

تكاليف تنفيذ المشروع:

تقدر التكلفة الإجمالية لتنفيذ المشروع بحوالى ٢٦٠,٠٠٠ وتتضمن:

* تصميم وإعداد أدوات العمل والاستبيانات.
* أجهزة حواسب آلية وطابعات ومستلزمات تشغيل.
* إجراء الدراسات وتحليل البيانات.
* تصميم قواعد البيانات وجمع البيانات ومعالجتها وإدخالها.
* إعداد التقارير المرحلية والنهائية.
* تصميم وطبع البطاقة الصحية والكتيبات الإرشادية.
* أدوات وأجهزة القياسات.
* جوائز الفائزين فى المنافسات.
* مكافآت العمل والخبراء.
* مصروفات التنفيذ (انتقالات - إقامة - إعاشة).

مصادر التمويل:

ذاتية:

الجامعات المصرية المشاركة فى المشروع.

خارجية:

* جمعيات رجال الأعمال.
* الشركات مقابل الإعلانات.

آليات التنفيذ والجهة المسئولة:

١ - اللجنة الرئيسية وتقوم بوضع السياسة العامة للمشروع واعتماد مقترحات اللجان الفرعية وتتكون من السادة: رئيس جامعة حلوان والسادة النواب، وعضوية بعض الخبراء من اللجنة العلمية وممثل للمجلس الأعلى للجامعات، وممثل لوسائل الإعلام.

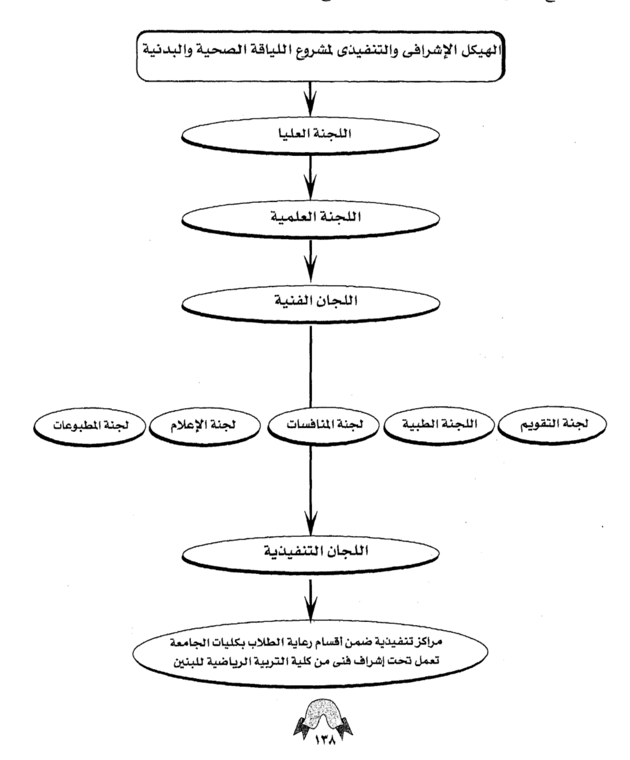
٢ - اللجنة العلمية وتقوم بوضع البرامج والمستويات المعيارية للياقة البدنية والبطاقات الرياضية ونظم إقامة البطولات ومتابعة المشروع من الناحية العلمية، وتحديد الأهداف المرحلية الموضوعية بناء على نتائج البحوث الإحصائية المسحية عن المستويات التى يتم التوصل إليها وإعداد المشاركين الذين يستهدف أن يصل إلى نسبة ١٠٠٪ من أفراد المجتمع المستهدف.



٣ ـ اللجنة التنفيذية وتتكون من مجموعة لجان وتقوم بتصميم وإخراج الكتيبات والرسومات التوضيحية والملصقات الخاصة بالمشروع والإشراف على طباعتها والإعلان عنها.

٤ ـ اللجنة التنفيذية وتتكون من مديرى رعاية الطلاب الذين يقومون بالإشراف على كافة النواحى التنفيذية للمشروع مع استمرارية المتابعة.

يوضح الشكل التالى الهيكل التنفيذى للمشروع:



الجهة المسئولة:

جامعة حلوان هى الجهة المسئولة عن تنفيذ هذا المشروع.

العائد والمخرجات أو النتائج المتوقعة:

إن العائد أو النتائج المتوقعة لهذا المشروع لا يمكن قياسها بشكل مباشر، حيث إن العائد غير المباشر هو العائد المستهدف وهو الأكثر قيمة وهو تربية الشباب تربية صحية بدنية اجتماعية ينعكس تأثيرها على كافة جوانب الحياة الصحية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع؛ غير أن هناك مؤشرات يمكن قياسها وتعطى انعكاسا للنتائج الإيجابية المتوقعة يمكن تلخيصها فيما يلى:

١ ـ شغل أوقات الفراغ لدى الشباب بنشاط بدنى إيجابى له تأثيره المباشر على صحة الشباب البدنية والنفسية، ويقيه من مخاطر الفراغ واستنفاد طاقاته الزائدة فيما يعود عليه بالصحة والعافية.

٢ ـ تحسن اللياقة البدنية للشباب له تأثيره المباشر على حالته الإنتاجية فى حياته الدراسية والعملية بعد التخرج.

٣ ـ التخلص من التوتر والقلق الذى يلازم الشباب فى هذه المرحلة السنية والمراحل التالية فى حياته الدراسية والعملية بعد التخرج.

٤ ـ تنمية روح الجماعة والانتماء للمجتمع بداية من الكلية ثم الجامعة ثم الدولة.

٥ ـ تربية شباب قوى صحيا، قادر على الإنتاج والدفاع عن الوطن.

٦ ـ الوقاية من أمراض قلة الحركة التى ازداد انتشارها بين الشباب وأدت إلى زيادة أمراض السمنة والقلب والأوعية الدموية وآلام الرقبة وأسفل الظهر والعمود الفقرى والسكر وغيرها.

٧ ـ غرس عادات صحية سليمة تقتلع بعضا من العادات الصحية الضارة.

ثانيا: التخطيط الإستراتيجى بأسلوب (فولبريت)(١)

تستخدم هيئة (فولبريت) نظام أو أسلوب التخطيط الإستراتيجى فى مشروعاتها، وفى إطار التعاون المشترك بين الهيئة وجامعة حلوان، تم إقامة ورشة عمل لتدريب العاملين فى الجامعة على استخدام أسلوب التخطيط الإستراتيجى لتطوير الجامعة وحل مشاكلها، حيث عقدت هذه الورشة بالقاهرة خلال الفترة من ٢٤ ـ ٣٠ يونيو عام ١٩٩٦م، وفى هذا الجزء سوف نوضح الخطوط العريضة للتخطيط الإستراتيجى كما جاء فى هذه الورشة.

(1) BFC, (1996): Starategic Planning - Helwan University Workshop, Binational Fulbright Commission, June 24- 30, Cairo.



١ـ ماهية التخطيط الإستراتيجى:

التخطيط الإستراتيجى Strategic Planning يوفر إطارا رحبا وبعيد المدى broad and long - range لموقع المؤسسة وإمكاناتها فى داخل بيئة متبلورة، وفى حالة ما إذا تم تفهم هذا الإطار العريض بعيد المدى تستطيع المؤسسة أو المنظمة organization أن تحدد بفاعلية أكثر من ذى قبل أى الأفعال الأساسية funda-mental actions التى ينبغى أن تبادر بها لتتمكن من إجراء منافسة جيدة وكفئة مع غيرها من المؤسسات داخل قطاع الأعمال الذى تعمل فيه.

هناك حاجة إلى أن تكون الأنشطة activities التى تقوم بها المؤسسة مركزة وموجهة إلى تحقيق الهدف النهائى Ultimate goal المتمثل فى الوفاء باحتياجات العملاء وتحقيق ميزه تنافسية مستمرة.

بدون التخطيط الإستراتيجى، فإن الأفعال ذات المدى البعيد الواسع قد ينتج عنها ضياع للوقت والجهد، ومن ثم، فإن توافر الخطة الإستراتيجية يؤدى إلى توافر المناخ الذى يسمح ببذل الجهود الجيدة وتركيز موهبة المؤسسة وإقفالها فى ضوء أولويات جوهرية.

فى ضوء ما سبق، فإن التخطيط الإستراتيجى عبارة عن صياغة لأغراض المؤسسة أو المنظمة وأهدافها طويلة المدى، غير أنه من المهم إدراك أن اختيار الإستراتيجيات لتحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها يجب أن يراعى البيئة الخارجية التى تعمل المؤسسة فى إطارها، فإن عدم مراعاة البيئة الخارجية يؤدى إلى قصور كبير فى تحقيق الأهداف والأغراض.

هذا، ويجب تفهم أن هناك فرقا بين «التخطيط الإستراتيجى» و«التخطيط طويل المدى»(١)، فكلاهما ليس شيئًا واحدًا، فالتخطيط الإستراتيجى غالبا ما يهتم بتأسيس الاتجاهات الكبرى للمؤسسة من حيث:

- الأغراض والمهام.
- العملاء الرئيسيون الذين تخطط لهم المؤسسة.
- المنطقة الجغرافية المستهدفة من المؤسسة.
- المداخل الرئيسية لتوصيل الخدمة إلى العملاء.

أما الأهداف طويلة المدى، فيجب أن تستخدم فحسب بعد إتمام عملية التخطيط الإستراتيجى.

وعن المصطلحات definitions فإن:

* الإستراتيجية Stratiegy فتعنى: علم أو فن تخطيط العمليات العسكرية، وهذه هى كلماته نصا:

"The science or art of planning large - scale military operations".

(1)Long range planning.



* الخطط (التكتيكات) Tactics فتعني: علم أو فن مناورة القوات قبل الاشتباك المباشر مع العدو مباشرة. . ، وهذه كلماته نصا:

"The science or art of maneuvering forces immediately prior to engagement with the enemy".

٢ـ مقدمة إلى التخطيط الإستراتيجى:

أـ حتمية التخطيط الإستراتيجى[١]:

* إن المؤسسات الاجتماعية تتبع خطة إستراتيجية سواء كانت واعية لذلك أو غير واعية.

* إن النتائج غير المرضية قد تفضى مع الوقت إلى تخطيط إستراتيجى واع ويقظ أيضا.

* إن النتائج المرضية ليست نتيجة حتمية لتخطيط إستراتيجى واع.

* إن الحدود الزمنية التى يستغرقها التخطيط الإستراتيجى تختلف باختلاف الثقة والالتزام بالخطط.

ب ـ تاريخ التخطيط الإستراتيجى [٢]:

* اعتماد بقاء القبائل فى فترة ما قبل التاريخ على نوعية تخطيطهم الإستراتيجى.

* منذ الحضارات الأولى وحتى العصر الحديث ارتبط النجاح العسكرى بنوعية التخطيط الإستراتيجى.

* أدت الضغوط المتنافسة على الحكومات إلى جعل التخطيط الإستراتيجى مسألة بقاء a matter of survival.

* إن الجهلاء والمتكبرين والكسالى فى العمل هم فقط الذين يتركون التخطيط الإستراتيجى لعاملى الصدفة والغريزة.

جـ ـ عناصر التخطيط الإستراتيجى:

* تنجح عملية تحديد هوية الجمهور وتقويمه إذا ما كان هذا الجمهور موضوعا للبحث من المؤسسة بشكل مستمر ومنتظم، حيث إن عمليتى استمرار الجمهور وانتظامه متغيران.

* إن تحليل المنافسين لا يتم بكفاءة إلا إذا كان من الممكن التكهن بأفعالهم وردود هذه الأفعال.

* إن تحديد الموارد المتوافرة يجب أن يشمل الممتلكات الحالية والتى يمكن الحصول عليها، والأهم من ذلك تلك الموارد التى يمكن توليدها داخليا.

---

(1) The inevitability of strategic planning.

(2)The history of Strategic planning.



د ـ أمثلة على التخطيط الإستراتيجى:

* الالتزام بالتخطيط الإستراتيجى.

* الرضا Image فى التخطيط الإستراتيجى.

* تحديد المراكز فى التخطيط الإستراتيجى.

* معرفة جمهور التخطيط الإستراتيجى.

* إعادة تشكيل التخطيط الإستراتيجى.

هـ الحكمة والمنظور والحقيقة:

* الحكمة، إن القيادة غالبا ما تتضح تماما عندما ينجح التخطيط الإستراتيجى، ويتطلب أكثر عندما يوجد شك أو تحد.

* المنظور، إن الإبداع فى التخطيط الإستراتيجى غير ممكن وغير مستقر بدون إحاطة شاملة بالحقائق.

* الحقيقة، إن التخطيط الإستراتيجى لا يؤكد النجاح بالضرورة، ولكن غيابه يؤكد الفشل بالضرورة.

٣ ـ نماذج التخطيط الإستراتيجى (١):

ثمة نماذج عديدة للتخطيط الإستراتيجى، ولكن لا يوجد نموذج واحد يقال عنه أنه الأفضل، ومن ثم يجب تفهم:

* أن العناصر الأساسية للنماذج تقريبا ما تبدو واحدة.

* المهم هو أن التخطيط الإستراتيجى عبارة عن إجراء يتبع إجراء منطقيا له معنى.

فى الصفحات التالية ثمة إطار لعدة اتجاهات أو مداخل:

ـ عمليات التخطيط الإستراتيجى ـ نموذج عام.

ـ بنية التخطيط الشامل للمنظمة وعملياتها (إجراءاتها).

ـ إطار التخطيط الإستراتيجى (إدارة التحول النوعى الكلى) (٢).

وفيما يلى سوف نستخدم أسلوبا (تكنيكا technique) يدخل فى بنية التخطيط الإستراتيجى، وهو مفهوم «المستقبل المرغوب فيه desired future» وهو أسلوب يبرز النتيجة المحددة فى التخطيط.

ونذكر أن الإجراء المنظم يعد أكثر أهمية من اختيار نموذج محدد.

---

(1) Strategic planning Models.

(2) Managing the total quality transformation.



وهذه كلمات هذه الحكمة تحديدًا:

"The systematic process is more important than choosing a particular model".

٤ ـ التخطيط الإستراتيجى ـ نموذج عام:

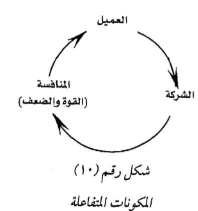
النموذج العام a generalized model يتضمن النقاط التالية:

أ ـ تحديد الاتجاهات والتطورات والقضايا التى قد يكون لها تأثير هام له دلالته.

ب ـ تحليل العملاء والمستهلكين (المستفيدون).

جـ ـ تحليل مواطن القوة أو الضعف لدى المنافس أو المشارك.

د ـ تحليل اتجاهات المؤسسة وقوتها أو ضعفها والفرص والتهديدات التى تواجه المؤسسة.



شكل رقم (١٠)

المكونات المتفاعلة

هـ ـ تكوين القيم ومهمة المؤسسة والرؤية المستقبلية لها.

ـ ما العمل الذى تقوم به المؤسسة؟

ـ كيف يتم التعرف على مدى الأداء الناجح وتحديده؟

و ـ تحديد مركز المؤسسة حتى يمكن استغلال «الكفاءة المميزة الممنوحة لها»[١]، فى ضوء البيانات السابقة، ورسم رؤية المؤسسة التى ترغب أن تكون عليها.

ز ـ صياغة الأهداف والأغراض التى تمكن المؤسسة من الوصول إلى هذه الرؤية.

ح ـ صياغة محاولة لاختيار الخطط (التكتيكات) وما تحتاجه من ميزانية.

ط ـ وصف خطط المشروع وتطوير خطط الإدارة operating.

ى ـ تطبيق وظائف التحكم control functions ومؤشرات الأداء performance indicators والتغذية الرجعية feed back.

---

(1) distinctive competence.



والشكل رقم (١٠) يوضح المتغيرات الثلاثة للتفاعل فى المؤسسة وهى العميل Client والشركة Company والمنافسة Competition (القوة والضعف Strengths/ Weaknesses).

كما يوضح الشكل رقم (١١) بنية التخطيط الشامل للمنظمة والإجراءات طويلة المدى أو المتوسطة أو القصيرة.

والشكل رقم (١٢) يوضح نموذج لتطوير المفهوم وتنفيذه.

٥ـ إطار خطة إستراتيجية [١]:

أ ـ المهمة (العمل الممارس فعليا).

ب ـ الافتراضات الرئيسية (أسس الخطة).

جـ ـ البيانات التى تدعم الافتراضات الرئيسية (النتائج الأساسية الناجمة عن التقويم الداخلى والخارجى الذى يدعم الافتراضات) وهى:

١ ـ القوة أو الضعف.

٢ ـ العميل (الذى يدفع مقابل المنتج أو الخدمة) ويتضمن ذلك تحليلا سكانيا ونفسيا demographics and psychographic.

٣ ـ البيئة الاقتصادية economic environment.

٤ ـ البيئة التنافسية competitive environment.

٥ ـ البيئة السياسية والتشريعية political and legislative environment.

٦ ـ البيئة التكنولوجية technological environment.

د ـ الرؤية Vision (أحلام الإدارة العليا التى يحتمل تحقيقها).

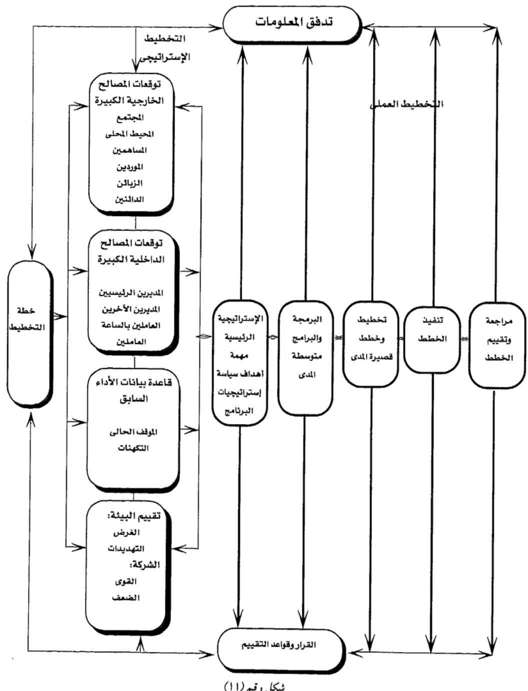
هـ ـ العوامل الحرجة للنجاح critical success factors (يجب أن تكون على أعلى درجة من الكفاءة) وتتضمن: المشروع ـ الوحدة المدعمة [٢].

---

(1) Strategic plan out line.

(2) Project - Sponsoring Unit.





شكل رقم (١١)

بنية التخطيط الشامل للمنظمة والإجراءات طويلة المدى أو المتوسطة أو القصيرة

قاعدة البيانات

ج الأداء السابق

د الوضع الراهن

هـ التكهــن

أ توقعات من المكونات الخارجية

ب توقعات من أشخاص داخل الشركة

غريزة الإدارة

أ التعرف على الغرض والتهديدات والقوة والضعف

قيم الإدارة

دائرة المقارنة الاسترجاعية

دائرة المقارنة الاسترجاعية

مهام وأهداف

إستراتيجيات وسياسات

برامج الخطط الإستراتيجية

الخطط قصيرة المدى والإمكانيات

شكل رقم (١٢)

نموذج لتطوير المفهوم وتنفيذه



و ـ الهدف goal (١):

* الغرض Objective (١).

- مؤشر indicator (١).

- مؤشر (٢).

* الغرض (٢).

- مؤشر (١).

- مؤشر (٢).

الهدف (٢):

* الغرض (٢).

- مؤشر (١).

- مؤشر (٢).

* الغرض (٢).

- مؤشر (١).

- مؤشر (٢).

الهدف (٣)... وهكذا.

ز ـ الخطط البديلة contingency plans.

٦ـ البحوث الميدانية التى تدعم أية خطة إستراتيجية (الأدوات والعناصر البنائية)[١]:

تأتى الخطط الناجحة من:

أ ـ إدراك واضح للعمل.

ب ـ معرفة تامة بالعمل (بما يتضمنه من إدراك لمقاييس الأداء).

جـ ـ تطوير خطط إستراتيجية محددة تستغل كل ما يمكن معرفته عن العمل.

د ـ التنفيذ بفاعلية.

يلى ذلك القيام بتحليل شامل للعناصر الثلاثة:

ـ العميل.

ـ المنافسة.

ـ الشركة.

---

(1) Market research that underpins a strategic plan (tools and building blocks)



وفيما يلى بعض المتجهات الخاصة بهذه العناصر الثلاثة:

أولا: التعرف على العميل (العميل):

* من عملاؤك؟ من المستفيدين، ومن المستفيدون الآخرون الذين تحتاج إلى التأثير عليهم؟
* ماذا يقوم المستفيدون بشرائه؟
* من الذى يتخذ القرارات الخاصة بتمويل برنامج معين؟
* ما الاحتياجات الاجتماعية الحرجة التى تؤثر على قرار تمويل البرامج أو الالتحاق بالبرنامج؟
* ما المبالغ التى يقبل العميل والمجتمع دفعها؟
* كيف يتعرف العميل المرتقب الاختيارات المتوافرة لديه والبرامج المحدودة المتوافرة فى المؤسسة؟
* ما احتمال النمو فى مجموعات العملاء، والنمو فى الإعداد والاستخدامات؟
* كم تتكلف الخدمة أو المنتج.

ثانيا: التعرف على المنافسين والمشاركين (المنافسة):

* من المنافس لك؟
* كيف يقوم حاليا كل منافس بخدمة احتياجات العميل أو المستفيدين الآخرين؟
* ما الأنشطة المتوقعة للمنافسة؟
* ما نقاط القوة أو الضعف فى المنافسة فيما يختص بالآتى:

- جودة الخدمة service quality والأداء performance.
- التسهيلات facilities.
- طرق التوزيع distribution methods.
- التسويق والبيع/ الدعاية للإمكانات marketing and selling / promoting capabilities.
- تطوير خدمات جديدة وإمكانات لعمل مشروعات.
- العمليات operations وموقف التكلفة cost position.
- الإمكانات المادية financial capabilities.
- الإدارة management وإمكانات التنظيم organizational capabilities.
- خبرة الموظفين وإمكاناتهم.



هذه الأنواع من طرق جمع البيانات والتحليلات لا تتحقق بالجلوس يوما ما بعد الظهر وكتابتها، ولكنها مجرد نقطة للبداية، والتحليل العميق يأتى من جمع المعلومات والبيانات من مصادر متنوعة داخلية وخارجية لإثبات أو نفى ما يتراءى للمؤسسة.

ثالثا: التعرف على المؤسسة (الشركة):

* كيف تقوم حاليا بالوفاء باحتياجات العملاء؟

* ما كفاءتك المتميزة التى تتصف بها؟

- كما تتراءى للمستفيدين.
- كما تراها أنت.

* ما مقاييسك للأداء الناجح؟

- إلى أى مدى تنجح حاليا؟
- ما أهدافك؟

* ما نقاط القوة أو الضعف فى مؤسستك، وكيف يمكن مقارنتها مع مثيلتها الخاصة بالجهات المنافسة أو شركائك؟ من حيث:

- نوعية الخدمة وأسلوب أدائها.
- طرق التوزيع.
- التسويق والبيع وإمكانات الدعاية.
- تطوير خدمات جديدة وإمكانات عمل مشروعات.
- العمليات وموقف التكلفة.
- الإمكانات المادية.
- الإدارة وإمكانات التنظيم.
- خبرة أعضاء هيئة التدريس والموظفين وإمكاناتهم.

٧- المكونات المتفاعلة (قاعدة العميل والمنافسة والشركة)[1]:

من المهم التفاعل الداخلى interactive بين مكونات العميل والمنافسة والشركة، انظر الشكل رقم (١٠).

أ - لا يمكن أن تقوم فعلا بتحديد الجهات المنافسة إلا من خلال معرفتك بقاعدة العميل.

(1) Interactive Components (Clien base / Competition/ University).



ب ـ قيامك بتحليل نقاط القوة أو الضعف فى الجـهات التى تنافسك، يمكنك بدوره من تعرف أكثر نقاط قوتك أو ضعفك.

جـ ـ وتحليل شركتك يفيـدك بدوره فى أن تركز على العملاء الذين تستطيع معـاونتهم بشكل أكثر فاعلية.

٨. شروط الخطة الإستراتيجية:

يجب أن تتوافر الشروط التالية فى الخطة الإستراتيجية:

* أن يكون لها نتيجة resultful.
* أن يكون لها توجه عملى action oriented.
* أن تقوم على الحقائق والشمول face - based and comprehensive.
* أن يكون لها محور ترتكز عليه focused.
* أن تكون متماسكة consistent.
* أن تكون مرنة flexible.
* أن تتوقع ردود أفعال الجهات المنافسة anticipates competitive reactions.
* أن يكون لها إستراتيجية strategic.
* أن تكون قابلة للتنفيذ doable.

ويرى الخبراء أن الخطة التى لا يمكن تنفيذها ليست خطة، وهذه هى كلماتهم نصا:

"a plan that can not be implemented is not a plan".

٩. جمع البيانات:

تتم عملية جمع البيانات data collection فى اتجاهات متعددة منها:

أ- اتجاهات Trends:

* اتجاهات اجتماعية Social.
* اتجاهات اقتصادية Economic.
* اتجاهات سياسية أو تشريعية Political or legistlative.
* اتجاهات تكنولوجية Technological.
* اتجاهات أخرى other trends.

ب ـ تحليل العميل والمستفيد الفعلى والمحتمل.

جـ ـ جمع البيانات عن المؤسسات المنافسة والمعاونة.

د ـ جمع البيانات عن نقاط القوى المتعددة (الداخلية) بالنسبة للمؤسسة.



هـ ـ جمع البيانات عن نقاط الضعف (الداخلى) النسبى للمؤسسة.

ز ـ جمع البيانات عن فرص المؤسسة الخارجية.

ح ـ جمع البيانات عن التهديدات (الخارجية) للمؤسسة.

١٠ـ القيم والرؤية ومهمة المؤسسة(١):

تتمثل إحدى أهم المسئوليات التى تواجه أية إدارة فى المؤسسة فى تحديد توجه determining the direction المؤسسة، فإن تحديد رسالة المؤسسة ومعرفة الغاية التى ترغب مؤسستك أو عملك فى الوصول إليها بعد خمس سنوات هى اللبنة المتممة للتخطيط الإستراتيجى، ويستلزم هذا بعض القرارات التى تعد عناصر بنائية لتطوير بيان أولى لمهمة المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق فحص ما يلى:

● **القيم** Values: وهى المعتقدات الثابتة أو القواعد الأساسية التى توجه وتجبر الإدارة والموظفين على هدف مشترك وهى الفلسفة والقيم التى تقود المؤسسة.

● **المهمة** Mission: وهى الغرض الشامل للمؤسسة وعادة ما تصاغ فى تعبير قصير، وهذا الغرض لا يصاغ فى أكثر من صفحة واحدة، وأحيانا لا يتعدى شعاراً مقتضبًا.

● **الرؤية** Vision: وهى صورة ذهنية واضحة لمستقبل مرغوب فيه، أى كيف ستبدو المؤسسة عند إدارتها فى أحسن حالاتها فى ظل الظروف الأكثر احتمالا.

هذا، ويجب العمل على التصدى لهذه النقاط فى ضوء وإطار المعارف المتوافرة عن المؤسسة وكذلك بيانات السوق المتوافرة.

وبيان الرسالة أو المهمة Misson مهمة لإبراز رؤية المؤسسة لذاتها، وكيف تتمنى أن تراها الجماهير المتنوعة، هذا، ويجب على أية خطة إستراتيجية أن تكون متوافقة مع المهمة المشتركة ورؤية الإدارة وأعضاء المؤسسة والموظفين، والخطوة الأولى المهمة فى هذا الصدد هى المشاركة فى التوقعات والقيم والمعتقدات، وكذلك أن يكون هناك إدراك ضمنى لأغراض المؤسسة ولدورها، وأن يتم تطوير بيان لمهمة المؤسسة يتفق عليه الجميع بحيث يكون قابلا للتدعيم بحماس وموجها لمجهودات التخطيط المستقبلى.

أ ـ القيم The Values:

لتوضيح القيم Values فإنه يجب أن يدرك كل إنسان أن تفكيره واهتمامه لابد أن ينصرفا إلى تأصيل مبادئه الأولى بأن يتساءل عما إذا كان وضع لها الأسس السليمة؛ لأنه متى قام بتنقيتها كما ينبغى فإن كل ما يتبع ذلك سيكون صحيحًا.

وعن قيم المؤسسة وأهميتها، لنفترض أنه طلب منا نصيحة واحدة تفى بجميع الأغراض؛ حقيقة واحدة نستطيع استخلاصها من أبحاث الشركات الممتازة، قد يكون من السهل أن نجيب هكذا: ابحث عن نظام القيم الخاص بك وحدد ما تعبر عنه مؤسستك.

(1) Values and Vision and Mission.



إن توضيح نظام القيم وبعث الحياة فيه هما أعظم مساهمة يستطيع أن يقدمها أى قائد.

ب- المهمة The Mission:

الأسئلة التالية تعتبر أسئلة معاونة لإعداد بيان عن مهمة المؤسسة:

١ - من نحن؟

كيف ترغب فى أن تصف جميع القوى العاملة بالمؤسسة بما فيها أنت، الصفات قد تتضمن بعض القيم الخاصة بك.

٢ - ما الاحتياجات التى تلبيها المؤسسة كما تبدو للعملاء والمستفيدين الآخرين؟

٣ - كيف تلبى المؤسسة هذه الاحتياجات؟

البرامج والخدمات التى توفرها المؤسسة، وكيف تقدمها، ومتى تقدمها.

٤ - من العميل؟

العميل المرتقب، والإجابة تتضمن المنطقة التى تقدم لها الخدمة.

٥ - ما المبادئ الإدارية أو القيم؟

ماهية المبادئ الإدارية أو القيم التى تتبناها المؤسسة، هذه المبادئ والقيم هى التى ترشدك وزملاءك من أعضاء المؤسسة والعاملين الآخرين لكيفية العمل معا ومع العميل.

هذا، ويجب أن يعبر بيان مهمة المؤسسة بوضوح عن كفاءتها المميزة، أى المكانة التى تريد أن تحتلها المؤسسة.

المعايير العشرة التالية مهمة لتقويم بيان مهمة المؤسسة:

١ - أن يكون بيان المهمة واضحا ومفهوما لجميع العاملين فى المؤسسة (المستويات الأعلى والأدنى فى المرتبة).

٢ - أن يكون بيان المهمة ملخصا بالشكل الذى يكفى لكى تتذكره الغالبية العظمى.

٣ - أن يحدد بيان المهمة بوضوح العمل الذى تباشره المؤسسة، وهذا يشمل بيانا واضحا عن:

* ما What:

ما احتياجات العميل التى تحاول المؤسسة أن تلبيها، وليس ما المنتج أو الخدمات التى تقدم.

* من Who:

من هم أهم عملاء المؤسسة؟

* كيف How:

كيف تخطط المؤسسة لتأدية عملها، أى ما أهم الوسائل التكنولوچية.



٤ ـ يجب أن يكون التركيز الأساسى فى بيان المهمة على وجود رؤية إستراتيجية واحدة.

٥ ـ يجب أن يعكس بيان المهمة الكفاءة المميزة للمؤسسة the distinctive competence of the organization.

٦ ـ يجب أن يكون بيان المهمة عاما بشكل يسمح بالمرونة فى التنفيذ، ولكن ليس عاما إلى الحد الذى لا يسمح بالتركيز.

٧ ـ يجب أن يوفر بيان المهمة نمطا ووسيلة لكى يستطيع المديرون بالمؤسسة وغيرهم اتخاذ القرارات من خلاله.

٨ ـ يجب أن يعكس بيان المهمة القيم والمعتقدات وفلسفة العمليات بالمؤسسة، وكذلك يجب أن يعكس ثقافتها.

٩ ـ يجب أن يعكس بيان المهمة أهدافا يمكن للمؤسسة الوصول إليها.

١٠ ـ يجب أن تكون الصياغة اللغوية لبيان المهمة مصدرا للطاقة ومركزا تتجمع حوله المؤسسة.

جـ - الرؤية Vision:

الرؤية عبارة عن بيان واضح مختصر لما نرغب فيه فى وقت ما فى المستقبل.

إن كلمة «رؤية» مرتبطة بحاسة النظر؛ ولذا ليس من المستغرب أن الفنون المرئية يرجع لها الفضل فى كثير من الأحيان فى إثارة حاسة الرؤية فى خبرة الإنسان.

والوسيط المرئى the visual medium يقوم بتحويل الإبداع الشخصى personal - creation للفنان إلى شكل عام يستطيع الآخرون أن يشاركوا فيه.

وبنفس الطريقة، فإن الرؤية تعد كناية مرئية تنقل نوايا المنظمة أو المؤسسة وتركز المجهودات الجماعية أو توجهها إلى خط واحد فى بحثها عن النوايا، وقد تجذب آخرين لمشاركة المؤسسة فى أمانيها للمستقبل.

وعلى مستوى المؤسسة، فإن رؤية ما تجمع الأغراض الإستراتيجية وطرق القيام بالعمل معا، إذ إنها جوهر essence أو قلب heart المؤسسة.

إن الرؤية تبرز النتائج الهامة ولا تظهر خطوات أو وسائل تحقيق هذه النتائج، وهذه هى كلمات الخبراء نصا:

"Vision highlight important results, not the processes or means of achieving them".

* والسؤال الآن هو:

ما فائدة الرؤية؟

تقوم الرؤية بخلق تركيز لخط واحد وتوجيهه داخل المؤسسة فى مجهوداتها لخلق شىء ما له أهمية.



وتخلق الرؤية العامة تنظيمًا للأشخاص المختلفين؛ للشعب ولأقسام العاملين ومجالات الأعمال.

إن الأفراد والمجموعات الذين أكدوا مسبقا اختلافهم واختصاص كل منهم بمشروعه المنفصل يجب أن تتم مساعدتهم للاشتراك معا فى تطوير الرؤية لإشباع التوتر الهيكلى الذى تخلقه هذه الرؤية.

- **والرؤية لها خمسة مكونات رئيسية هى:**

١ - فهى شخصية it is personalized . . ، تمتلكها «أنت» وتريدها.

٢ - وهى مرئية it is visual . . ، صورة ثابتة تساوى خمسة آلاف كلمة.

٣ - يتم التعبير عنها فى المضارع present tense : ثم تحقيقها.

٤ - إيجابية it is positive . . ، ينشأ عنها إبداع أكثر من إيجاد حل للمشكلة.

ويشير ديك أكسيلورد Dick Axelord إلى الحكمة التالية:

«إن امتلاك رؤية يعنى أنك تعرف ما تريد أن تبدعه وأنك تتلمس الفرص لجعل هذه الرؤية حقيقية، وأن تستفيد من الفرص» وهذه كلماته نصا:

"Having a vision is knowing what you want to create, seeing the opportunities for making the vision a reality, and acting upon those opportunities".

وفيما يلى العناصر الخمسة للرؤية القوية:

١ - عرِّف الحالة المستقبلية التى تريد أن تحققها[1]؟

- كيف ستبدو؟

- كيف سيكون سلوك الأشخاص فى هذه المؤسسة مستقبلا؟

- ما النتائج التى سوف تحققها المؤسسة؟

إن الذين يخلقون الرؤية يجب أن يفهموا هذه الحالة المستقبلية والمعنى من ورائها.

٢ - حاول أن يتوافق سلوكك مع الرؤية [2]:

إن هذا التوافق من أقوى ما يستطيع المديرون القيام به لاستقطاب الدعم لرؤية المؤسسة، فعندما يرى العاملون أن المديرين يتصرفون بشكل يدعم تحقيق الرؤية، فإن هذا يدفعهم إلى عمل ذات الشىء أيضا.

٣ - يسِّر تحقيق الرؤية من خلال سياسات وإجراءات وهيكل تنظيمى[3]:

وإن لم تقم عناصر النظام هذه بدعم الرؤية، فإن العاملين سوف يحبطون باستمرار عند محاولاتهم للعمل بطريقة متوافقة مع تحقيق الرؤية.

---

(1) Define the future state you want to achieve.

(2) Behave in a manner congruent with the vision.

(3) Facilitate achievement of the vision via policies, procedures, and organizational structure.



٤ ـ إشراك العاملين على جميع المستويات فى تطوير الرؤية[1]:

إن إحدى الطرق لتحقيق هذا هو عقد مؤتمرات للبحث المستقبلى، إن هذا الإشراك يبنى كلا من الالتزام والتفهم.

٥ ـ احتفظ باتجاه تجريبى[2]:

من النادر أن يتم تحقيق الرؤية مباشرة، فهى عملية تجربة وتعديل، ومعرفة لما ينجح وما يفشل، ثم إجراء التعديلات اللازمة لتحقيق المستقبل الذى ينبغى تحقيقه.

* والقوائم التالية يلزم إعدادها:

١ ـ قائمة بالأشياء الموجودة حاليا فى المؤسسة وترغب فى الاحتفاظ بها.

٢ ـ كيف يمكن تحويل قائمة بالأشياء التى لا ترغب فيها إلى قائمة بأشياء ترغب فيها؟

٣ ـ قائمة بأشياء موجودة فى المؤسسة ولا ترغب فى الاحتفاظ بها مستقبلا.

٤ ـ قائمة بنتائج تريد أن تحققها.

٥ ـ والآن، فكر فى هذه النتائج، وصف كيف ستبدو رؤيتك للمؤسسة حينما تعمل فى أحسن حالها وبأعلى إمكاناتها بعد مرور خمس سنوات.

٦ ـ صف الواقع الحالى للمؤسسة وعلاقته بهذه الرؤية، ما الفجوة بين نظرتك الحالية للواقع ورؤيتك المستقبلية؟ اكتب قائمة لما تتطلبه لكى تتجاوز هذه الفجوة.

* والآن، كيف ستبدو مؤسستك إذا كان لديك عصا سحرية:

اكتب إجابات على الأسئلة التالية وتخيل أن لديك عصا سحرية سوف تحقق كل ما تكتب:

١ ـ من المستفيدون الرئيسيون؟

....

....

٢ ـ من العملاء الرئيسيون؟

....

....

٣ ـ ما البرامج والخدمات التى سوف تقدم؟

....

....

(1) Involve employees at all levels in the development of the vision.

(2) Maintain an experimental attitude.



٤ ـ أين ستقدم هذه الخدمات ومتى وكيف؟

. . . .

. . . .

٥ ـ كيف ستكون بنية المؤسسة؟ كيف ستبدو إدارتها؟ وكيف ستبدو إمكاناتها المادية؟

. . . .

. . . .

٦ ـ كيف سيبدو العاملون والمديرون؟

. . . .

. . . .

٧ ـ كيف سيتم إشراك المستفيدين؟ وما هى الأدوار التى سيقومون بها؟

. . . .

. . . .

٨ ـ كيف ستكون الكفاءة المميزة للمؤسسة؟

. . . .

. . . .

* وعن المستقبل المرغوب فيه Desired Future:

١ ـ حدد محصلة نتائجك outcomes، وليس أهدافك أو أغراضك، فإن الأهداف والأغراض هى مجرد وسيلة للحصول على محصلة نتائج.

٢ ـ إن نتائجك هى مجرد صورة أو رؤية لحالة مرغوبة تبعث على الأداء وتحدد السلوك وتزكى الواقع.

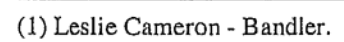
٣ ـ فى حين أن الحاضر يجعلك تتلاءم وتعيد التلاؤم re - orient مع المتغيرات المعقدة فى بيئتك، فإن المستقبل يتسم بالتواصل والاستمرارية، والتى تتيح لك التلاؤم معه بصفة مستمرة مضطردة[1].

*** والآن، اكتب عن المستقبل المرغوب فيه:**

أ ـ ما الشكل الذى ستبدو عليه المؤسسة بعد مرور خمس سنوات؟

. . . .

. . . .



(1) Leslie Cameron - Bandler.



ب - ما الأحـداث والاتجاهات والتطورات المحتمل حـدوثها (مع حُسن الطوية) مـا بين الآن وحتى انتهاء السنوات الخمس والتى سيكون لها أثر فعال على المؤسسة؟

....

....

جـ - إذا ما تناولت هذه الأحداث والاتجـاهات والتطورات المحتملة، هل أنت فى حاجة إلى تغـيير مستقبلك المرغوب فيه؟ وبأية كيفية؟

....

....

د - إذا ما تناولت واقع المؤسـسة الحالى، مـا الذى يجب عمله على وجـه التحديد كى يتم تحـقيق مستقبلك المرغوب فيه والذى قمت بإعادة النظر فيه؟

....

....

هـ - ما الخطوات (والأنشطة المحددة بدقة) والتى تحتاج المؤسسة أن تتخذها وتقوم بها عاما بعد عام كى تحقق ذلك المستقبل المرغوب فيه.

....

....

١١ - واجب التخطيط الفردى Individual Planning Assignment:

يمكن تطبيق مبادئ التخطيط والتدابير الإستراتيجية على أى مستوى من مستويات المؤسسة.

وبصرف النظر عن كون الإدارة أو المؤسـسة تستخدم التـخطيط الإستراتيجى من عدمـه، فإن الفرد يمكن أن يقوم بالتخطيط والتدبير الإستراتيجى كأداة تفيده سواء فى عمله أو حياته الشخصية.

عليك فقط أن تبدأ بحلمك، وبمستقبلك المرغوب، وقم بإحداث التعديلات عليه طبقًا للواقع، لكن لا تزدريه أبدًا، وعليك فقط بالتفكير فى الخطوات التى تحتاج القـيام بها كى تحملك لتحقيق هذا الحلم أو المستقبل المرغوب، وستصادفك عبر الطريق منحنيات ونكسات وعقبات ومعوقات.

ولكن لا تتراجع، فـخطة التدبير الإستـراتيجى ليست خطا منقـوشا على حجر لا نحـيد عنه، بل يجب أن تتم مـراجعتـها من حين لآخـر وإحداث التـعديلات الملائمة كـلما تغيـرت الظروف والمواقف. وعليك فقط أن تمد بصرك أمامك وتتذكر أن العمل المنظم هو الذى سيقودك لتحقيق غاياتك.

عليك فى دقائق محـدودة أن تتعرف على المستقبل المرغـوب والذى ترغب فى أن تشرع فى العمل تجاهه هذا العام، وما الخطوات التى عليك اتخاذها تحقيقا لهذا المستقبل.



وعليك أن تتساءل، ما الصـورة التى أرغب أن أكون عليها بعد خمـسة أعوام؟ ما الذى يجب على عمله عاما بعد عام كى أتحرك مما أنا فيه الآن إلى حيث أود أن أكون عليه بعد خمسة أعوام.

١٢ـ نماذج بيانات لمهمة عمل "Mission Statements" :

* **النـموذج الأول:** شركة بدجت للسيـارات وعربات النـقل المعروضة للإيجار بجنوب كـاليفورنيا (فلسفة النظام)(١):

ـ عن شركتنا:

نحن شركة بدجت لإيجـار السيارات، نحن مؤسسة من الموظـفين والعاملين المرخص لهم وحاملى الأسهم الذين تضافرت معارفهم وطاقتهم وإخلاصهم لتقديم أعلى مستوى من الخدمة لعملائنا ولشركتنا.

ـ أين نعمل وماذا نستطيع أن نعمل؟

نقدم خدماتنا إلى وسط وجنوب كاليفورنيا، لاس فيجاس ونيفادا، وخدماتنا تدور فى مجال تأجير وسائل النقل لعملائنا فى المطارات والأسواق المحلية.

ـ ما نلتزم به:

* رضاء العميل: نلتزم بحيازة رضاء العميل بتقديم أفضل المنتجات، وأفضل نوعية، وأفضل خدمة فى مجال العمل.

* التكامل: نحن نقوم بكل شيء صحيح ومناسب فى جـميع الأوقات، ونحن نحافظ على شرف كل المتصلين بمؤسسات وفى مجتمعنا أيضا.

فريق العـمل: يحقق نظامنا النجاح عندمـا نعمل جميـعا كيد واحـدة فى تنسيق وتناغم، ولا يتم النجاح إلا من خلال روح فريق العمل التى تمكننا من تحقيق أهدافنا.

– أهدافنا:

تتركز أهداف شركتنا فى:

خلق قيمة حقيقية لزبائننا بالزيادة المضطردة فى الاستجابة لحاجاتهم للسيارات المؤجرة.

خلق بيئة إيجابية للعاملين معنا، تتسم بتقديم الدعم لهم، والأمان الذى يجعلهم دائما الأفضل فى وظائفهم ومهنهم.

– الحد الأدنى:

متابعة هذه الأهداف لخلق مكاسب طويلة المدى، ولنمو النظام.

وهذا يمكننا من مكافأة العاملين معنا، والمساهمة فى المجتمعات التى نعيش ونعمل فيها.

---

(1) Budget car and Truck rental of southern caliornia (system philosophy).



* **النموذج الثانى**: بيان لمهمة عمل شركة «بن وجيرى»(١):

تعمل شركة «بن وجيرى» على خلق وتوضيح مفهوم عمل جديد للرفاهية المتصلة، ومهمتنا تتكون من ثلاثة أجزاء مترابطة.

١- **مهمة المنتج**: صناعة وتوزيع وبيع أفضل الأنواع من الآيس كريم الطبيعى، والمنتجات المرتبطة به، مع إضافة أنواع كثيرة من المحليات الجديدة والمصنوعة من منتجات ألبان فيرمونتVermont dairy products.

٢- **المهمة الاجتماعية**: تشغيل الشركة بطريقة تعترف بالدور الرئيسى الذى تلعبه تلك الصناعة فى بناء المجتمع باستحداث طرق جديدة لتحسين نوعية الحياة لموظفينا وللمجتمع، سواء كان المجتمع المحلى، أو على مستوى الأمة، أو المجتمع العالمى.

٣- **المهمة الاقتصادية**: تشغيل الشركة على أساس مالى سليم من نمو الربحية profitable growth، والقيمة المتزايدة لحملة أسهمنا increasing value for our shareholders، وخلق فرص عمل creating career opportunities، ومكافآت مالية للعاملين معنا.

وتستند مهمة شركة «بن وجيرى» فى تصميمها على البحث عن طريقة جديدة مبتكرة لمواجهة الأجزاء الثلاثة المترابطة مع الحفاظ على الأفراد داخل وخارج الشركة، وعلى المجتمع الذى يكون الأفراد جزءا هاما منه.

* **النموذج الثالث**: البرنامج المتكامل للغة الإنجليزية (IELP)(٢).

إن البرنامج المتكامل للغة الإنجليزية يعتبر برنامجا يستخدم فى الاتفاقيات الثنائية بين الدول، ويلتزم بالخدمة التعليمية الممتازة من خلال استخدام اللغة الانجليزية للنمو الأساسى للموارد البشرية، والمعاهد التعليمية، والمؤسسات.

هذا البرنامج يتكون من المعلمين، والمربين الأوفياء، وذوى الاستجابة العالية والمتخصصين فى التدريس بالإنجليزى، والتدريب فى المجتمع التعليمى للدولة التى يطبق فيها هذا البرنامج.

ويتعاون معلمو البرنامج المتكامل للغة الإنجليزية مع المعلمين فى الدولة التى يطبق فيها البرنامج؛ للتحسين والمحافظة على نوعية تعلم الإنجليزية كلغة دولية استجابة للحاجات التالية:

- نمو القدرات البشرية: تطوير المهارات ذات القيمة الاقتصادية، والتى توسع من القاعدة السكانية العريضة الواعية والمتعلمة.

- نمو قدرات المؤسسة: تدعيم عمليات اتخاذ القرار الديمقراطى.

---

(1) Ben & Jerry's statement of Mission.

(2) The Integrated English Language Program.



- نمو القدرات الاجتماعية: تحفيز الأفراد على المساهمة الكاملة فى المجتمع. وتحقيقا لهذه الأهداف، فإن فريق البرنامج المتكامل للغة الإنجليزية يعمل فى إطار تعليمى educational context للدولة التى يطبق فيها البرنامج ويعتمد على أحدث أساليب التعليم تستعمل اللغة الإنجليزية كوسيلة للتواصل.

أما عن مبادئ التشغيل operating principles :

يعترف البرنامج المتكامل للغة الإنجليزية IELP بالكرامة الإنسانية للفرد individual human dig-nity، وعمليات المشاركة المبنية على القيم values participatory processes، كما يرتقى البرنامج بتحقيق القدرات الشخصية، والاجتماعية، والاقتصادية.

*** النموذج الرابع:** جامعة كورنيل Cornell University:

المهمة والقيم Mission and Values:

إن جامعة كورنيل مجتمع تعليمى يسعى لتحقيق خدماته للمجتمع بتعليم قادة الغد والعمل على اتساع حدود المعرفة.

وتمشيا مع الرؤية الأساسية التى وضعها عزرا كورنيل Ezra Cornell (١٨٦٥م) فإن مجتمعنا يركز على الاكتشاف الشخصى والنمو، واحتضان الثقافة والإبداع فى مجالات المعرفة الواسعة، ومد يد العون للرجال والنساء من كل مشارب الحياة المختلفة تحقيقا لهذا الغرض.

ويتجاوز فهمنا العميق لحدود المعرفة المتداولة والعقائد والهياكل الرسمية، ونحن نؤكد للأفراد والمجتمعات على قيمة تنمية وإثراء كل من العقل والروح human mind and spirit.

ويجاهد الأساتذة والطلاب وهيئات التدريس لتحقيق هذه الأهداف فى إطار من الحرية والمسئولية freedom and responsibility، ونحن نرعى المبادرة والتكامل والامتياز فى مناخ روح الزمالة والتحضر والإشراف المسئول والملتزم.

ولما كانت أرض الجامعة منحة من ولاية نيويورك، فإننا نقدم نتائج مجهوداتنا فى خدمة المجتمع والولاية والأمة والعالم.

والجدير بالذكر، أن هذه الجامعة جاءت تحقيقا لمقولة عزرا كورنيل عام ١٨٦٥: «إننى أود تأسيس معهد تتاح فيه الفرصة لأى شخص أن ينال تعليما فى أى مجال من مجالات الدراسة»..؛ لذلك سميت هذه الجامعة باسمه.

*** النموذج الخامس:** مرافق البحوث والمراجع (R&RS)[1]:

تعمل «مرافق البحوث والمراجع» على فتح الباب أمام تحليل خبرات التنمية الاجتماعية، والاقتصادية الدولية، واستخدام تلك الخبرات فى النمو الاجتماعى؛ لإحداث تغير ملموس فى الدول النامية developing world.

---

(1) Research and Reference Services.



والعاملون فى«مرفق البحوث والمراجع» محترفون، ولديهم الخبرة فى النمو الدولى وفى المعلومات ويساعدون الأفراد والمؤسسات المشاركة فى سياسات التنمية وتطبيقاتها.

ويقوم «مرفق البحوث والمراجع» بالاشتراك مع عملائه فى تلبية احتياجاتهم لمسايرة الأنشطة المتعلقة بمؤسسات التنمية العالمية، والاتصال بالخبراء، ومعرفة البدائل، والنماذج، والموضوعات المتصلة، ومعرفة إن كانت الحقائق تؤسس إطاراً لنظرية.

ويقوم «مرفق البحوث والمراجع» باختيار وتحليل وتجميع وتوزيع معارف التنمية باستخدام التكنولوجيا المتقدمة وشبكة هائلة من المعلومات الشخصية، والتى تصبح فى المتناول بسهولة ويسر.

ويدير«مرفق البحوث والمراجع» مجموعة فريدة من الموارد المتعلقة بخبرات التنمية ويقوم بتقديم النصيحة للآخرين عن طرق الإدارة الناجحة والاستخدام الأمثل للمعلومات فى التنمية.

ويلتزم «مرفق البحوث والمراجع» بثلاثة مبادئ هامة:

- الامتياز فى أداء الخدمة Excellence in service.
- التحديث فى الأساليب Innovation in approach.
- التكامل فى التنفيذ Integrity in action.

ولقد أصبح «مرفق البحوث والمراجع» مشروعا يتبع أكاديمية التنمية التعليمية Academy of Educational Development منذ عام ١٩٨٥م.

اتجاهات التخطيط الإستراتيجى فى «مرفق البحوث والمراجع» تعتمد على أن المرفق يعمل على تقوية قدراته للعمل كمؤسسة للمعلومات ذات خدمات شاملة لتدعيم برامج التنمية الاجتماعية، والاقتصادية العالمية للخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية.

*** النموذج السادس: المكتبة العامة بشيكاجو[1]:**

باعتبار المكتبة العامة بشيكاجو حجر أساس فى البناء الثقافى والتعليمى بشيكاجو، فإنها تجاهد لتقديم أعلى مستوى من الخدمات المحددة زمنيا من خلال تقديم الكتب والمواد الأخرى والمعلومات والبرامج.

واعترافا من المكتبة بمسئوليتها تجاه المدينة والولاية والأمة فى الحفاظ على التراث الإنسانى، والارتقاء بالتعليم والتعلم طوال حياة الإنسان، ومبادئ حرية الفكر، فإن المكتبة العامة بشيكاجو تقوم بخدمة مجتمع متنوع ومتنامى.

ولتحقيق هذه المهمة، فإن المكتبة تعتمد على هيئة من العاملين الأكفاء، والتكنولوجيا الرفيعة، بالإضافة إلى مكتبة مركزية بارزة متصلة بحى راق مرحب وسهل الوصول إليه، ومكتبات فرعية.

ويعتمد مبدأ التشغيل على الالتزام Commitment، وحيث تلتزم مكتبة شيكاجو العامة بتقديم خدمات مكتبية ذات جودة عالية تحقق الرضا للفرد وتثرى المجتمع.

(1) The Chicago Public Library.



ثالثا: ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

فى هذا الفصل تصدينا لأساليب تخطيط وإدارة المشروعات وحل المشكلات من خلال أسلوبين متميزين هما:

١- تخطيط وإدارة المشروعات وحل المشكلات باستخدام طريقة تسوب (ألمانى).

٢- التخطيط الإستراتيجى بأسلوب فولبريت (أمريكى).

أولا: عن أسلوب تسوب ZOPP، فإنه يعنى تخطيط المشروعات وفقا للأهداف، حيث تم إدخال هذا الأسلوب رسميا فى الوكالة الألمانية للتعاون الفنى GTZ منذ عام ١٩٨٣م لأغراض تخطيط جميع مراحل إعداد وتنفيذ المشروعات، وفى عام ١٩٨٦م أصبح استخدام أسلوب ZOPP إجباريا فى جميع الأعمال والتكليفات والتعاقدات الجديدة بين الوكالة الألمانية للتعاون الفنى GTZ والوزارة الفيدرالية الألمانية للتعاون الاقتصادى BMZ.

تناولنا فى هذا الأسلوب العناصر والأسس والمفهوم والأهداف والخصائص والخطوات، وفى أسلوب جديد أوضحنا كيف يتعامل هذا الأسلوب مع المشكلات عن طريق عمل شجرة المشكلات، وتبنى الشجرة على أساس صياغة المشكلات كظروف سلبية، فالمشكلة هى وجود حالة سلبية وليست غياب الحل، وضربنا على ذلك أمثلة توضيحية.

تلا ذلك تحليل الأهداف التى تتضمن مجموعة من الطرق الفنية التى تستهدف وصف الموقف المستقبلى الذى سيتم الوصول إليه عن طريق حل المشكلات السابق الإشارة إليها فى شجرة المشكلات، وذكرنا أن بناء شجرة الأهداف يمثل الصياغة العكسية لشجرة المشكلات. . ، كل مشكلة سبق ذكرها فى شجرة المشكلات فإن صياغتها العكسية تمثل الحل لهذه المشكلة، وهكذا باقى المشكلات.

تلا ذلك تحليل البدائل (الحلول البديلة) من خلال خطوات منطقية ومسلسلة.

أما مصفوفة تخطيط المشروع، فهى عبارة عن ملخص يوفر الإجابات على أسئلة هامة بالنسبة للمشروع هى: لماذا؟ ما؟، كيف؟، أى؟، كيف؟، أين؟، ما؟. إضافة إلى التسلسل الأفقى والرأسى لمصفوفة تخطيط المشروع. ثم تحدثنا عن الافتراضات، والتى تمثل العوامل التى يلزم توافرها لنجاح المشروع؛ ولكنها لا تخضع للسيطرة المباشرة للمشروع.

أما عن أساليب التقويم، فقد تعرضنا للمؤشرات القابلة للتحقق من صحتها موضوعيا، حيث تحدد هذه المؤشرات مستويات الأداء القياسية، التى يجب الوصول إليها لكى يتسنى تحقيق الأهداف، كما تصف هذه المؤشرات الدلائل التى تشير إلى ما تم الوصول إليه بالفعل من الهدف العام أو الأغراض المحددة للمشروع، وكذلك النتائج والمخرجات التى يجب أن تشير إلى الكمية، والنوعية، والزمن، والموقع، أو المساحة.



تلى المؤشرات الحديث عن مصادر التحقيق والتى تمكننا من الحصول على البيانات اللازمة للتحقق من صحة المؤشرات.

وأنهينا هذا الجزء بعرض نماذج لتخطيط وإدارة المشروعات بأسلوب تسوب ZOPP، حيث قدمنا النماذج التالية:

أ- مشروع «متجهات الرياضة المصرية حتى أولمبياد ٢٠٠٨م وما بعدها» وزارة الشباب - جهاز الرياضة - قطاع البطولة - اللجنة الاستشارية العليا للمشروع.

ب- مشروع «أنشطة الكشافة والجوالة والمرشدات والمعسكرات لطلبة وطالبات الجامعة «من تصميم فريق عمل من أساتذة جامعة حلوان.

جـ- مشروع «اللياقة الصحية والبدنية لطلاب الجامعات» من تصميم فريق عمل من أساتذة جامعة حلوان.

ثانيا: أما عن التخطيط الإستراتيجى بأسلوب (فولبريت)، فقد تحدثنا عن ماهية التخطيط الإستراتيجى وخطواته، والإطار الذى يتم وضع الخطط الإستراتيجية من خلاله، والحكمة التى يجب الإشارة إليها هنا هى أن التخطيط الإستراتيجى لا يؤكد النجاح بالضرورة، ولكن غيابه يؤكد الفشل بالضرورة.

يتضمن إطار الخطة الإستراتيجية: المهمة، والافتراضات الرئيسية، والبيانات التى تدعم الافتراضات، والرؤية، والعوامل الحرجة للنجاح، والهدف، والخطة البديلة.

ثم تحدثنا عن المكونات المتفاعلة، التى تمثل ثلاثة اتجاهات رئيسية هى:

- العميل.
- المنافسة.
- الشركة.

فمن المهم التفهم الكامل للتفاعل الداخلى بين المكونات الثلاثة المتفاعلة وهى، العميل والمنافسة والشركة.

ثم تعرضنا لشروط الخطة الإستراتيجية، وأساليب جمع البيانات.

ثم ذكرنا أن تحديد القيم والرؤية تمثل إحدى أهم المسئوليات التى تواجه أية إدارة فى المؤسسة فى تحديد توجه المؤسسة، فتحديد الغاية يمثل اللبنة المتممة للتخطيط الإستراتيجى .

وأوضحنا المفهوم الصحيح لكل من القيم، والمهمة، والرؤية التى تتبناها المؤسسة.

كما أوضحنا أنه من الممكن تطبيق مبادئ التخطيط والتدابير الإستراتيجية على أى مستوى من مستويات المؤسسة، وقصدنا بذلك إبراز واجب التخطيط الفردى.



وأنهينا هذا الجزء بعرض نماذج بيانات لمهمات عمل تضمن:

- النموذج الأول: شركة «برجت» للسيارات وعربات النقل المعروضة للإيجار بجنوب كاليفورنيا.
- النموذج الثانى: بيان مهمة عمل شركة «بن وجيرى».
- النموذج الثالث: البرنامج المتكامل للغة الإنجليزية.
- النموذج الرابع: جامعة كورنيل.
- النموذج الخامس: مرافق البحوث والمراجع.
- النموذج السادس: المكتبة العامة بشيكاجو.



الفصل الرابع

تنمية الموارد البشرية

«إدارة الموارد البشرية ـ التوظيف»

- التنمية المهارية.
- عملية إدارة الموارد البشرية.
- الحماية القانونية للعاملين.
- استفسارات ما قبل التوظيف.
- مهام قسم الموارد البشرية فى التوظيف.
- مهام قسم الموارد البشرية فى تطوير الموظفين.
- مهام قسم الموارد البشرية فى التقويم، والاستيفاء، والأجور.
- مهام قسم الموارد البشرية فى الصحة، والأمان، والعلاقات العمالية.
- مراحل إنشاء الاتحادات العمالية.
- تغيرات معاصرة فى إدارة الموارد البشرية.
- ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

التنمية المهارية

يتم تطوير المهارات من خلال مدخلين أساسيين هما «المقابلات الاختيارية» و«تدريب الموظفين».

وكلاهما يستهدف تطوير المهارات التنظيمية والتوظيفية، فالمقابلات الاختيارية تستهدف تطوير المهارات البشرية، ومهارات الاتصال، والتصور، وصنع القرار، وتعمل التدريبات على تطوير الأدوار الإدارية الشخصية والمعلوماتية الخاصة باتخاذ القرار. . ، وكلاهما كما هو واضح من السرد يستهدف قلب الإدارة «اتخاذ القرار».

الشركات الكبرى تهتم بالتنمية البشرية من خلال تحسين المهارات، وأساليب الرعاية المتطورة، فمثلا شركة SCANS تستخدم فى تطوير المهارات الموارد والموظفين والمهارات الشخصية والتعليم المعلوماتى للآخرين والأنظمة المعلوماتية وأسس التفكير والصفات الشخصية.

قامت شركة SCITOR - شركة متخصصة فى هندسة النظم وبرامج الإدارة - وكذلك شركة CEO روجر ميد، قاما بتطوير ثقافة تنظيمية فريدة فى نوعها، حيث تعتمد على منهاجية جديدة فى إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل أساسى «أن الموظفين يمثلون موجودات ذات قيمة عالية»، وأن الشركة هى الأسرة الكبيرة ونجاح الأفراد امتداد طبيعى لنجاح الشركة والعكس صحيح أيضا. ويدعم ذلك قناعة عالية أن تطور الإنتاج يعتمد أساسا على مقدار ما تقدمه الشركة من رعاية لموظفيها وتحقيق احتياجاتهم، وأن ما يصرف على أساليب الرعاية وسد احتياجات الموظفين تمثل استثمار ناجح للموارد البشرية. . ، وهذا ما يمكن ملاحظته بسهولة على مدار خمسة عشر عاما من النجاح والنمو والأرباح لشركة SCITOR.

وتعتمد هذه المنهاجية على أن الأرباح والنمو هى نتاج الأداء والعمل المتقن، والتركيز على إرضاء العميل. . ، فنجاح الشركة فى ذلك يجعلها فى حالة دائمة من النمو والتطور وزيادة الربحية بالمعدلات المنشودة، هذا الأداء لن يتحقق إلا إذا نجحت الشركة فى توفير البيئة المناسبة للموظفين بما يساعدهم على تحقيق هدف إرضاء العميل.

خذ مثلا لبعض أنواع الرعاية المستخدمة فى بعض الشركات الأمريكية لتحسين عملية إدارة الموارد البشرية بشكل متميز:

- إعطاء أرباح لجميع الموظفين الذين يعملون عددا محددا من الساعات فى الأسبوع.
- إعطاء إجازات مرضية بأجر وعدم إحصاء الأيام المرضية.
- تعتمد بعض الشركات مبلغا وقدره ١٤٠٠دولار لكل موظف كنوع من الرعاية الطبية.
- تحصل النساء المتزوجات حديثا على ١٢ أسبوعا مدفوعة الأجر (إجازة زواج)، وحرية اختيار نوع العمل بعد العودة من الزواج (عمل لبعض الوقت - عمل لكل الوقت).



الموظفون ذات قيمة عالية، وتدريبهم أحد آليات الشركات لتطوير مفردات العمل

- السماح بنظام العمل بالمشاركة Jopsharing، حيث يتشارك موظفان فى عمل واحد بالتناوب أو بالتبادل.

- السماح بنظام الوقت المرن. . ، حيث يختار الموظف مواعيد بداية ونهاية وقت العمل.

- منح الموظفين تذاكر لمشاهدة مباريات كرة القدم.

- تنظيم رحلات ترفيهية، وحفلات تعارف ورحلات للتزلج وصيد السمك.

- تنظيم اجتماعات سنوية.

- توفير وسائل المواصلات، والطعام، والإقامة بأسعار رمزية، أو بدون.

- فتح حضانات لرعاية أطفال الموظفين فى سن ما قبل المدرسة.

وأساليب أخرى عديدة. . ، ويرى خبراء الاقتصاد أن كل ما يصرف فى هذه الأساليب، التى تستهدف رعاية الموظفين ليست نقودا ضائعة وليست هبة أو منحة أو صدقة من الشركات، على العكس من ذلك تماما، فما يصرف فى هذه الأوجه سيعود بالنفع على الشركة مرة أخرى من خلال زيادة الإنتاج والأرباح.



فسياسة تحسين الموارد البشرية ليست أسلوبا يعبر عن الكرم أو الحقوق التشريعية أو الليبرالية، وإنما هى ببساطة شديدة سياسة اقتصادية تستهدف زيادة الربح للشركة..، ولك أن تعلم أن إحدى الشركات قد اعترفت أنها تحملت للرعاية الطبية لكل عامل ما يوازى ٢٤٠٠ دولار سنويا، وأن هذا الإجراء قد حقق بالمقابل ربحية تقدر بـ ١٧٠٠٠ دولارا لكل حالة مرضية لوحظت من قيم مهدرة ناتجة عن افتقاد فواتير العملاء.

عملية إدارة الموارد البشرية

عملية إدارة الموارد البشرية، والتى تسمى أيضا عملية التوظيف تعتمد أساسا على أربع مفردات أساسية.

١- التخطيط.

٢ - الجذب.

٣ - التطوير.

٤- استيفاء الموظفين.

هذه العملية من خلال عناصرها الأربعة لها ارتباطات هامة يجب أن تؤخذ فى الاعتبار وهى:

- التحفيز والتعويض يؤثران على جذب الموظفين.
- العلاقات العمالية تؤثر على التخطيط.
- التحليل الوظيفى يؤثر على التدريب.

الحماية القانونية للعاملين

قد يعنون هذا الجزء تحت مسمى «البيئة الخارجية»،وتشمل عنصرين هامين يمثلان البيئة القانونية، والبيئة التنافسية. وكلاهما له تأثير كبير على الموارد البشرية، فعندما لا تقدم الهيئة أو المؤسسة، أو المنظمة الأجر المناسب، والأرباح المستحقة، فإن الفرد قد ينتقل لشركة أخرى، وهذا فى حد ذاته يولد جوا من المنافسة بين الشركات لصالح العاملين والمحافظة على حقوقهم. وهنا يلزم الإشارة إلى أن مسئولية التعيين تقع بالمقام الأول على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة أو الهيئة أو المنظمة، وعلى هذه الإدارة أن تكون ملمة بشكل كامل بكل متغيرات البيئة الخارجية بعنصريها القانونية والتنافسية.

قوانين العمل تمثل الحماية القانونية للموظفين والعاملين، وهذا لا يتعارض مع قوانين المنافسة المفتوحة، حيث يجب أن تكون المنافسة فى إطار قوانين العمل التى تحميها الدولة، وهى مختلفة من دولة لأخرى.



أول ما تكفله القوانين المساواة فى فرص التوظيف، وهذه القوانين لها لوائح تنظيمية وهى التى تنظم العمل بموجب هذه القوانين، خذ مثلا القوانين واللوائح المعمول بها فى الولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بالمساواة فى فرص التوظيف.

يمنع إعلان الحقوق المدنية الصادر فى أمريكا عام ١٩٦٤م التفرقة فى فرص التوظيف على أساس النوع، والديانة، واللون، والأصل القومى. ويطبق ذلك على الهيئات والمؤسسات العامة والخاصة التى تضم ١٥ ألف موظف فأكثر.

يحمى هذا الإعلان الحقوق المدنية والحقوق المدنية للشباب والمعوقين وكبار السن الأقليات[١] ويمنع التفرقة الجنسية[٢] والتى تمثل أحد أشكال التفرقة؛ لكونها مسألة حكم شخصى كما حدث اصطلاحيا عن طريق لجنة فرص التوظيف المتساوية EEOC.

عدم السماح بالارتقاء اعتمادا على التفرقة الجنسية، وعدم السماح للحصول على أية مميزات تعتمد على التفرقة الجنسية تحت أى مسمى أو سلوك لفظى أو فيزيقى (جسدى) مهما كانت طبيعته، فخضوع الفرد لأى تفرقة على أساس الجنسية ضمنيا أو ظاهريا بما يؤثر على قرار تعيين أو توظيف الفرد؛ أو يؤثر على أداء الفرد فى العمل؛ أو يساعد على خلق بيئة مخيفة وعدوانية..، وكل ذلك مرفوض تماما، ويستحق الفرد بناء على حدوثه حقوقا قانونية وتعويضات تصل إلى مبالغ كبيرة، فقد ربح ١٥٠٠ عامل فى عام واحد ٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠دولار (مئتان وخمسون مليون دولار) عن طريق لجنة فرص التوظيف المتساوية EEOC لتعويضات عن أشكال مختلفة من التفرقة الجنسية بين العمال. هذه اللجنة لها ٤٧ مكتبا عبر الولايات المتحدة الأمريكية، هذه المكاتب تقوم بأعمال التوجيه والإرشاد الخاص بحقوق الفرد القانونية الخاصة بالوظيفة، والتوظيف، كما أنها تعقد جلسات استماع للموظفين للتعرف على المشكلات التى يتعرض لها العمال والموظفون فى عملهم، ومساعدتهم بالاتصال المباشر أو برفع الدعاوى القضائية للحصول على حقوقهم التى تكفلها القوانين.

لائحة الأجر المتساوى، أو المساواة فى الأجر لسنة ١٩٦٣م، وهى لائحة تحث أصحاب العمل على توفير المساواة فى الأجر بغض النظر عن نوع الفرد.

التفرقة فى السن من خلال لائحة التوظيف الصادرة سنة ١٩٧٦، والتى تمنع ممارسات التوظيف التمايزى ضد الأفراد فى سن ٤٠ سنة فأكثر.

لائحة رد الاعتبار المهنى الصادرة عام ١٩٧٣م، التى تلزم المتعاقدين الفيدراليين على توظيف ذوى الإعاقات.

قوانين التفرقة على أساس الحمل الصادرة عام ١٩٨٧م، حيث تمنع هذه القوانين التفرقة ضد النساء بسبب الحمل أو ظروف طبية مرتبطة به.

---

(١) يقصد بالأقليات، أى فرد ليس رجلا أبيض أو ذا ميراث أوربى، أو لديه تعليم كافى مثل الأفارقة والآسيويين والهنود.

(٢) يوجد فى أمريكا أعداد كبيرة من الأمريكيين من أصول أفريقية وآسيوية وأوربية وجنسيات أخرى عديدة.



لجنة فرص التوظيف المتساوية EEOC تمثل الجهة التى تحمى العاملين ضد جميع أنواع الضرر، فإن أى مؤسسة أو هيئة أو منظمة تخالف القوانين واللوائح سابقة الذكر سوف تكون معرضة لمواجهة الإجراءات القانونية التى ستقوم بها لجنة فرص التوظيف المتساوية، فهى المسئولة عن الدفاع عن حقوق العمال وتصل فى ذلك إلى ساحات القضاء لو تطلب الأمر ذلك.

استفسارات ما قبل التوظيف

عند التقدم لشغل وظيفة ما يتعرض الفرد لما يسمى بالمقابلة الشخصية مع صاحب العمل أو مع لجنة ممثلة لإدارة الموارد البشرية، هذه اللجان يجب أن تراعى العديد من الأمور التى تكفلها القوانين والتشريعات التى يتمتع بها المتقدمون لشغل الوظائف، فمثلا لا يجب أن توجه للمتقدم لشغل وظيفة ما أى سؤال يتعلق بنواحى تميزية، وجميع الأسئلة يجب أن ترتبط بالوظيفة المعلن عنها، وأن الهدف هو جمع المعلومات عن المتقدم بالوظيفة يكون لها أهمية متعلقة بشكل مباشر بالوظيفة نفسها، وليس لأى شيء آخر يتعلق بالديانة أو الأصل أو الجنس أو الانتماء.. إلخ. خذ مثلا التوجهات التالية وفكر فيما تعنيه الممنوعات فى كل سؤال.

* الاسم: السؤال عن الاسم القانونى الحالى..، ولا تسأل عن ما إذا كان المتقدم قد غير اسمه فى فترات سابقة وأسباب ذلك.

* العنوان: السؤال عن العنوان الحالي ومدد الإقامة..، ولا تسأل عن ما إذا كان المتقدم يمتلك العقار الذى يقيم فيه، أم يؤجره.

* العمر: تأكد أن العمر يتناسب مع توظيف الوظيفة ما بين ٢١-٧٠ سنة، ولا تسأل عن العمر لمتقدم كبير السن أو كم عام يخطط أن يعمل قبل التقاعد.

* النوع: لا تسأل أو تصدر أية تعليقات تحمل معنى الغزل أو تخطى قوانين التميز الجنسى.

* الحالة الاجتماعية والعائلية: لك أن تسأل عن الالتزام، أو ما إذا كان المتقدم لديه أنشطة أخرى تعوق حضوره للمقابلات، ولا تسأل أية أسئلة تتعلق بالأطفال أو موضوعات أسرية أخرى.

* الأصل القومى والمواطنة والجنس واللون: عليك أن تركز على مدى ملاءمة المتقدم للعمل فى الدولة..، ولا تسأل عن الأصل القومى والمواطنة والجنسية واللون.

* اللغة: تحديد عدد اللغات التى يجيدها الشخص المتقدم للوظيفة..، ولا تسأل كيف تعلم المتقدم هذه اللغات، ولا تسأل عن لغات لا تستخدم فى الوظيفة.

* الصحيفة الجنائية: اسأل عن ما إذا كان الفرد قد أدين فى أى قضية ترتبط بالوظيفة فقط..، ولا تسأل ما إذا كان تم القبض عليه أو أى معلومات تتعلق بقضية غير مرتبطة بالوظيفة.

* الطول والوزن: تحقق ما إذا كان الطول والوزن ملائمين للوظيفة، ولا تسأل عن الطول والوزن إذا كانا غير مرتبطين بالوظيفة.



* الديانة: اسأل عن الديانة إذا كانت مواعيد العبادة فيها تؤثر على مواعيد العمل، ولا تسأل عن أفضلية ديانة معينة.

* تقديرات اعتمادية: اسأل إذا كانت مرتبطة بالوظيفة فقط، ولا تسأل إذا كانت غير مرتبطة بالوظيفة.

* التعليم، والخبرة العملية: اسأل إذا كان ذلك مرتبطا بالوظيفة، ولا تسأل إذا كانت غير مرتبطة بالوظيفة.

* مصادر الاستعلام: اسأل إذا كان هناك من هو مرشح المتقدم للوظيفة، والذين يزكوه لشغل هذه الوظيفة. . ، ولا تسأل عن الاستعلام إذا كان من قائد دينى.

* الموقف من التجنيد: اسأل عن المعلومات المتصلة بالوظيفة، ولا تسأل عن تواريخ وظروف الإعفاء أو اللياقة للخدمة العسكرية.

* المنظمات التى ينتمى إليها: تحدد قائمة بأسماء الاتحادات والجمعيات والمنظمات التى ينتمى إليها ولها علاقة بالوظيفة. . ، ولا تسأل عن عضويته لمنظمات لا علاقة لها بالوظيفة.

* الإعاقات: اسأل إذا كان لديه إعاقة يمكن أن تكون معوقة عن إنجاز عمل معين فى الوظيفة، ولا تسأل عن شىء غير مرتبط بالوظيفة.

مهام قسم الموارد البشرية فى التوظيف

تضم المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات الكبيرة إدارة كاملة أو قسما متكاملا للموارد البشرية، وبعض هذه المؤسسات تضم حوالى ١٠٠ موظف فى قسم أو إدارة الموارد البشرية. . ، وعن المهام التى يضطلع بها هذا القسم أو هذه الإدارة فهى:

١- توظيف الموظفين.

٢- تنظيم فرص الاختيار للعناصر من قبل المديرين.

٣- توجيه وتدريب الموظفين.

٤- تطوير نظم تقويم الأداء.

٥- تحديد التعويضات الخاصة بالموظفين.

٦- إعداد السجلات الخاصة بالموظفين.

٧- تقع عليها مسئوليات الأمن والصحة للموظفين.

٨- المشاركة فى الدعاوى القانونية.

٩- تنظيم العلاقات العمالية.

١٠- تخطيط الموارد البشرية.



هذا، وسوف نتناول فى الأجزاء التالية تحليلا لبعض وظائف ومهام إدارة أو قسم الموارد البشرية فى الهيئات والمؤسسات والمنظمات المختلفة.

أولا: تخطيط الموارد البشرية:

يعد التخطيط الإستراتيجى للموارد البشرية من أهم عناصر آليات العمل فى الهيئات والمؤسسات التى تعمل بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الموضوعة، ومهمة قسم الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية فى أى مؤسسة هى: تقديم الأنماط الملائمة من الموظفين بالكم المناسب وبالمهارات اللازمة فى الوقت المناسب.

إن توفير العناصر المتميزة لشغل الوظائف فى أى مؤسسة يعتبر حجر الزاوية فى نجاح هذه المؤسسة، ومن ثم فإن قدرة الموارد البشرية فى المؤسسة على جلب العناصر المتميزة بالأعداد المناسبة، والخبرات العالية لشغل الوظائف يعتبر أحد عناصر النجاح فى المؤسسة.

وبالطبع، فإن خطط قسم الموارد البشرية فى المؤسسة نحو تعيين الموظفين تعتمد بشكل أساسى على الإستراتيجية المتعلقة بنمو المؤسسة وتوسعاتها المستقبلية، فإن الأمر يختلف تماما ما إذا كانت خطط المؤسسة تتجه نحو التوسع أو التقليص أو التثبيت للقوى البشرية الحالية.

فى الحالة الأولى ونعنى بها خطط التوسع فى المؤسسة، فإن قسم الموارد البشرية تكون مسئوليته جلب الموظفين المناسبين وتعيينهم فى الوظائف التوسعية وفقا لخطط المؤسسة.

وفى الحالة الثانية فإن واجب قسم الموارد البشرية التخلص من العمالة الزائدة أو غير المرغوب فيها فى حالة ما إذا كانت خطط المؤسسة تتجه نحو تقليص العمالة.

وفى حالة التثبيت على القوى البشرية والعمالة الموجودة، فإن قسم الموارد البشرية يتجه فى أعماله نحو وظائفه العادية للمحافظة على هذه العمالة قيمتها مهاريا ومهنيا، ولكن يجب ملاحظة بعض الأمور فيما يتعلق بإستراتيجية التثبيت وهى أن هذه الإستراتيجية تتعرض لبعض المشاكل وخاصة إذا كانت البيئة ديناميكية فيما يتعلق بالتغيرات التى يمكن حدوثها على أنماط المهارات المرغوبة.

فى العصر الحديث تواجه المؤسسات تغيرات سريعة فى أنماط العمل والمهارات الوظيفية مما يتطلب التدريب والصقل المستمرين لتحسين مفردات العمل لدى الموظفين الحاليين الموجودين لمواكبة هذه التغييرات، ويكون ذلك عن طريق ما يسمى ببرامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة.

فمنذ بداية التسعينيات من القرن العشرين ونتيجة التغير المهارى المستمر والمتنافس، فقد سعت أقسام الموارد البشرية إلى إستراتيجية جديدة تتضمن تحليل الموارد البشرية فى ضوء متطلبات السوق والنمو المتوقع للمؤسسة وأحجام وأنواع مبيعاتها المستقبلية، وكذلك التنبؤ باحتياجات مواردها البشرية لمواكبة هذا الأمر، وتطوير خطط الجلب للحصول على موظفين لازمين لمقابلة هذه التحديات..، أى أن مواجهة هذه التحديات يتطلب ثلاثة اتجاهات يجب على أقسام الموارد البشرية اتباعها، وهى:



١- تحديد الموارد البشرية الحالية اعتمادا على البيئة الخاصة والمبيعات المستقبلية (احتياجات السوق).

٢- التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية.

٣- تطوير خطط التزود بالموظفين اللازمين لمقابلة التطور المتوقع لأهداف المؤسسة.

ثانيا: تحليل العمل:

تحدد الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية عدد الأفراد والمهارات المطلوبة، لكنها لا تحدد كيفية الأداء فى كل وظيفة.

وأحد الأجزاء الهامة لتخطيط الموارد البشرية هى مراجعة المعلومات المتعلقة بالعمل، ويعنى تصميم العمل مزج الأنشطة التى يختص بها كل موظف لتحقيق التكامل المنشود على مستوى المؤسسة، ولكى يتم تصميم العمل يلزم إجراء تحليل العمل والذى يتضمن تحليلا لكل ما تتطلبه الوظيفة والمؤهلات المطلوبة فى كل موظف، فتحليل العمل يعد أساسا لتوصيف العمل، ومتطلبات العمل.

١- توصيف العمل:

يعنى توصيف العمل التعرف على المهام والمسئوليات الخاصة بوظيفة ما، على أن يكون ذلك من خلال وصف واقعى للعمل يتيح فهم موضوعى ودقيق للوظيفة، وتشير نتائج الأبحاث أن الموظفين الذين يعلمون جيدا أو يحصلون على توصيف العمل أو توظيف العمل يشعرون بالرضا ويكونون أكثر توافقا مع المؤسسة، ويعتقدون أن صاحب العمل يساندهم وأنهم أهل للثقة ولا يشعرون برغبة فى تغيير وظائفهم..، وذلك مقارنة مع أقرانهم الذين يشعرون بعكس هذه الاتجاهات.

٢- متطلبات العمل:

الجزء الثانى من تحليل العمل هو متطلبات العمل أو متطلبات الوظيفة التى يجب أن تتوافر فى الموظف الذى ستوكل إليه هذه الوظيفة، من حيث المؤهلات والمهارات والشهادات وخبرات التدريب والصقل والممارسة وسمات الشخصية وأى متطلبات حسية.

تحليل العمل بشقيه (توصيف العمل، متطلبات العمل) يتم عادة عن طريق خبراء متخصصين، فتحديد توصيف دقيق لطبيعة العمل ومتطلبات من يشغل هذا العمل ليس بالعمل السهل..، ويتم عادة فى البداية عن طريق مزج بين آراء الخبير وموظفين أكفاء يقومون بالعمل معا..، ويضاف إلى ذلك ملاحظة أداء الموظفين أثناء العمل وإجراء المقابلات مع الموظفين واستخدام الاستبيان وتسجيل الموظف لكل ما يقوم به من أعمال..إلخ، وقد يستخدم المزج بين أسلوبين أو أكثر من الأساليب سالفة الذكر.

والجدير بالذكر أن الاستبيان التحليلى للوظيفة شائع الاستخدام بين محللى العمل، حيث يتضمن عددا من الاستفسارات تتطلب إجابات محددة تعد أساسا لوصف وتوصيف العمل، وهناك ما يسمى قاموس الأسماء الوظيفية dot الذى يحتوى على توصيف لحوالى ٢٠٠٠٠ (عشرين ألف) وظيفة ومهامها.



لذلك يعد تحليل العمل هاما فى تخطيط الموارد البشرية؛ لأنه يساعد على اختيار الموظف وتدريبه وتقويمه وتحفيزه.

ثالثا: جذب الموظفين:

التوظيف يعنى عملية جذب المتقدمين المؤهلين للتقدم للوظيفة المعلن عنها؛ لذلك يجب أن يكون الإعلان عن الوظيفة متضمنا ومصحوبا بأساليب الجذب للكفاءات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة، وبما يضمن إقناع المرشحين الأكفاء للتقدم للحصول على هذه الوظيفة.

الجذب هنا يكون موجها؛ بحيث يحقق متطلبات تحليل العمل بشقيها (توصيف العمل، متطلبات العمل) لضمان تعيين العناصر المتميزة بأسلوب موضوعى بعيد تماما عن الاعتبارية أو المجاملات، وعادة ما يكون التوظيف إما داخليا أو خارجيا.

١- التوظيف الداخلى:

المقصود بالتوظيف الداخلى تعيين موظفين من داخل المؤسسة للوظيفة المعلن عنها، سواء بالترقى أو الاختيار، ويتميز هذا الأسلوب بقلة التكلفة والمعرفة السابقة بقدرات الموظفين وكفاياتهم الوظيفية ويقلل من احتمالات التقلبات المحتملة الناتجة أو التى قد تنتج عن تعيين أفراد من خارج المؤسسة، وأحد عيوب هذا النظام عنصر تأثير التحيز أو الأفضلية وكذلك الشعور بعدم الرضا الذى ينشأ لدى الموظفين الآخرين الذين يتم ترقيتهم أو اختيارهم، وعادة ما يعلن عن الوظيفة داخليا عن طريق لوحات الإعلانات الداخلية فى المؤسسة أو النشرات الداخلية، كما قد يتم الاسترشاد بآراء الموظفين الحاليين لترشيح معارف لهم أو أقارب لهم مؤهلين للوظيفة أو إعطاء وترشيح أسماء أخرى خارجية يمكنها ترشيح كفاءات معينة للوظيفة المعلن عنها.

٢- التوظيف الخارجى:

فى هذا النوع يتم التوظيف من خارج المؤسسة، ويتميز هذا النوع أنه يتيح الفرصة لتعيين أفراد أكثر خبرة وجلب أفكار جديدة وتقليل تكاليف التدريب للموظفين الداخلين وسهولة إجراء التغيرات، ولكنه يعيبه التكلفة العالية واحتمال انخفاض معنويات الموظفين الحاليين.

ومن وسائل التوظيف الخارجى اللجوء المباشر من الأفراد إلى المؤسسة طلبا للوظيفة، وقد وجد بالدراسة أن واحدا من كل ثلاثة أفراد يتم توظيفهم بهذه الوسيلة، وقد يتم التعيين من خريجى المدارس والمعاهد الفنية والكليات المتخصصة، حيث تعد هذه الوسيلة مناسبة لتعيين أفراد ليس لديهم خبرات سابقة وفى أول حياتهم العملية.

ومن الوسائل المستخدمه لجلب موظفين من خارج المؤسسة الإعلان فى الصحف اليومية والمجلات المهنية والتجارية، كما توجد مؤسسات متخصصة فى التوظيف تقوم بهذه المهمة منها الحكومى ومنها الخاص، حيث يلجأ إليها الأفراد بحثا عن فرص العمل الكامل أو الجزئى (كل أو بعض الوقت)، وهناك أيضا السماسرة المتخصصين فى التوظيف ولكنهم يحصلون على مقابل كبير نظير توظيف الفرد.



رابعا: عملية الاختيار:

عملية اختيار الفرد المتقدم لشغل الوظيفة المعلن عنها، تعتبر من الأهمية بمكان وخاصة عند مطابقة مميزات المتقدم بمتطلبات الوظيفة أو عند الاختيار من عدة بدائل (أفراد) مؤهلين لشغل الوظيفة. هذه المفاضلة تتطلب إجراءات عديدة ودقيقة وقد تأخذ بعض الوقت نظرا لأنها تختص بالعنصر البشرى الذى سوف تقع على كاهله المسئولية والمهام الإدارية للوظيفة، ولما سيكلفه من تكاليف مالية على المؤسسة وخاصة إذا أخطأ الاختيار واضطرت المؤسسة لإنهاء التعاقد ودفع الشروط الجزائية.

لا توجد خطوات محددة يتم اتباعها فى عملية الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين، فقد تستخدم المؤسسات طرقا مختلفة للانتقاء للوظائف المتنوعة، وعموما، فإن الاختيار عبارة عن سلسلة من المعوقات يجب على المرشح للوظيفة أن يتخطاها واحدة تلو الأخرى، وأول هذه العقبات أو الخطوات استيفاء نموذج التوظيف.

١- نموذج التوظيف:

يعد نموذج التوظيف جزءا من إجراءات الاختيار، ويقوم قسم الموارد البشرية بإعداد هذا النموذج، حيث يطلب من المرشح للوظيفة استيفاء البيانات الواردة فى هذا النموذج. . ، وعادة ما يشمل هذا النموذج البيانات التالية:

* معلومات شخصية: الاسم، العنوان، رقم التليفون.

* التعليم: المدارس والمعاهد التى درس فيها المرشح، وشهادات ودرجات التخرج وتواريخها.

* الخبرات: الوظائف السابقة وتواريخها، والرواتب التى كان يتقاضاها فى هذه الوظائف، وأسباب تركه لها.

* المهارات: مهارات الإدارة والتشغيل والشهادات التى حصل عليها وخاصة بهذه المهارات.

* استعلام: ثلاثة أسماء من الضامنين يمكن الاتصال بهم، وعناوينهم وأرقام تليفوناتهم ودرجة القرابة للمرشح للوظيفة.

بعد استيفاء المرشح للوظيفة لنموذج التوظيف يقوم قسم الموارد البشرية بمقارنة المعلومات التى كتبها المرشح بمواصفات ومتطلبات الوظيفة المعلن عنها، فإذا تمت المضاهاة بنجاح يتم الاتصال بالمرشح لإجراء الخطوة التالية أو العائق الثانى وهى المقابلة.

٢- المقابلة(١):

يقوم بالمقابلة Interview متخصصون من قسم الموارد البشرية لانتقاء أفضل المرشحين، حيث يساعد ذلك على توفير وقت المديرين، وإن كان فى بعض الشركات يقوم بعض المديرين بالمشاركة فى هذه

(١) راجع كتب البحث العلمى للتعرف على تفاصيل أكثر عن المقابلات كأدوات للبحث العلمى.



المقابــلات. . ، وفى هذه المقابلات بعض البــرمجيــات التى يمكن أن تســتخرج عن طريق الحــاسب الآلى أشكالا توضح مدى مضاهاة المرشح لمتطلبات الوظيفة.

صرح مــدير الموارد البشــرية بشركــة زيروكس أن الشركــة تعطى ٣٠٪ لنموذج التــوظيف، ٦٠٪ للمقابلة فى عــملية اختيار المــوظفين، وتعد المقابلة العائق النهائــى فى عملية الاختيــار، حيث تتيح هذه المقابلة النهائيــة مع المدير التعرف على المنظمة والعمل وتقــدم للمدير فرصة التعــرف على المرشح للوظيفة كاملا من حيث الشخصية والمظهر وقدراته الاتصالية.

وهناك ثلاثة أنماط معروفة من المقابلات هى:

١- المقابلة البنائية، أو المقــابلة المغلقة، أو المقابلة المقننة. . ، وهى عبارة عن مجــموعة من الأسئلة معدة سلفا توجه إلى كل المتقــدمين للوظيفة، وغير مسموح للقائم بالمقابلة من قــبل المؤسسة إضافة أسئلة إضافية، ولكن يجب الالتزام بقائمة الأسئلة الموضوعة.

٢- المقــابلة غيــر البنائية، أو المقــابلة المفتــوحة، أو المقــابلة غيــر المقننة. . ، وفى هذه النوعيــة من المقابلات يكون الحوار فيهــا مفتوحا بين القائم بالمقابلة والمتقدم للوظيفــة بدون أسئلة مقننة سلفا، ورغم ما تتميــز به هذه النوعية من المقابلات فــيما يتعلق بالتعــمق فى أمور عديدة لاتوفرها المقابلــة البنائية إلا أنها تتطلب خبيرا متمرسا لإدارتها حتى لا تجنح إلى تفاصيل لا فائدة منها لتحقيق الهدف الأصلى من المقابلة.

٣- المقابلة نصف الــبنائية، أو نصف المقننة. . ، وفيــها مزج بين الطريــقتين السابقــتين، حيث يتم إعداد أسئلة مسبقا وأيضا يسمح بطرح أسئلة غير معده مسبقا وفقا لمجريات المقابلة. . ، وهذه هى الأفضل فى الأنواع الثلاثة.

أما عن الأســئلة المعدة سلــفا، فيــجب أن تجنب أية أسئلة تتــعلق بالتمــييــز الدينى، أو الجنسى أو العقــائدى، ولكنها يجب أن تستهــدف مباشرة التــعرف على حصــيلة المتقدم المعرفــية بالوظيفة وســمات شخــصيته المميــزة، كما يــجب على الأسئلة أن لا تمس الحقــوق القانونية التى تكفلهــا القوانين واللوائح المنظمة لعمليات التعيين والعمل.

الأسئلة المقننة تسمح بالمقارنات بين المرشحين بسهولة، والعكس بالنسبة للأسئلة غير المقننة كما أنها لا تحتاج إلى فرد ذى خبرة عالية لإجرائها، وهذا معاكس تماما للأسئلة غير المقننة والمقابلات المفتوحة التى تتطلب خبــرات عالية فى من يقوم بها. . ، فــكلما قلت الخبرة زادت الحاجــة إلى التقنين. . ، وإذا زادت الخبرة يمكن الاستغناء عن الأسئلة المقننة.

كما يمكن تصنيف المقابلات وفقا لعدد الأفراد إلى:

١- المقابلة الفردية أو الشخصية. . ، وفيها مقابلة كل مرشح على حدة.

٢- المقابلة الجماعية. . ، وفيها يتــم جمع المرشحين مرة واحدة، أو يتم مقابلة المرشحين على شكل مجموعات بحيث تخصص مقابلة لكل مجموعة.



والجدير بالذكر أن المقابلات الشخصية هى الأكثر شيوعا فى الهيئات والمؤسسات والمنظمات.

الأسئلة المستخدمة فى المقابلة يجب أن تستدعى المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، كما يجب أن تكون هادفة ومتصلة بالعمل، وأن تتيح لكل المتقدمين للوظيفة أن يعرضوا خبراتهم بسهولة ويسر. وعادة يوجد أربعة أنواع من الأسئلة هى:

١- الأسئلة ذات النهاية المغلقة والتى تتطلب استجابة محددة مثل«نعم» أو «لا»، وهى أسئلة ملائمة لأشكال المتابعة الخاصة بالوظيفة، مع ملاحظة أن السؤال لا يستدعى أكثر من نوعى الاستجابة المحددة، وهى «نعم» أو «لا». . ، مثلا هل لديك رخصة درجة أولى؟

٢- الأسئلة ذات النهائية المفتوحة والتى تتطلب استجابة غير محددة أو غير مقيدة، وتعد ملائمة لتحديد القدرات والاستعدادات، مثلا لماذا ترغب فى أن تكون مبرمج لشركتنا؟

٣- الأسئلة الافتراضية، والتى تتطلب وصف ما قد يفعله المتقدم فى الوظيفة أو يفعله فى موقف ما، وتعد ملائمة فى تقويم الإمكانات.

٤- الأسئلة التوضيحية، والتى تتطلب استجابة توضيحية، وتعد ملائمة لتحسين الفهم، وتستخدم لتوضيح استجابة المتقدم للوظيفة للسؤال الافتراضى، أو السؤال مفتوح النهاية.

أما عن خطوات الإعداد للمقابلة فيجب أن تشمل:

١- توصيف العمل. . ، حيث لا يمكن مضاهاة المرشح للوظيفة بالوظيفة المعلنة بدون وجود توصيف لمتطلبات الوظيفة، وإذا لم تكن موجودة، فيجب عمل تحليل العمل أو الوظيفة.

٢- معاينة العمل. . ، يجب معاينة العمل الواقعى من جانب المتقدم لشغل الوظيفة، حيث يجب على المتقدم للوظيفة أن يتفهم جيدا ماهية الوظيفة، وما يتوقع أن يؤديه ونقاط القوة والضعف فى هذا العمل؛ لذلك يجب التخطيط لكيفية عرض العمل الواقعى على المتقدم للوظيفة، سواء باستخدام توصيف العمل، أو تنظيم جولة للمتقدمين فى مكان العمل.

٣- يجب التحديد المسبق لنموذج أو نوع المقابلة المزمع استخدامه، فهل هى مقابلة بنائية، أم غير بنائية، أم نصف بنائية، وهل ستكون المقابلة فردية أم جماعية، كما يجب إجراء المقابلة فى مكان هادئ وخاص مثل المكتب، كما يجب تحديد مكان القيام بالجولة فى موقع العمل ونوعية الأسئلة التى سوف تطرح فى المقابلة.

٤- تطوير الأسئلة لكل المتقدمين للوظيفة. . ، فيجب أن تكون الأسئلة متصلة بالعمل ولا تفرقة فيها بين فرد وآخر، ويتم استخدام توصيف العمل لتطوير الأسئلة بحيث ترتبط بكل نشاط وظيفى ومسئولياته، كما يفضل عمل مزج بين أنواع الأسئلة الثلاثة المفتوحة النهاية، والمغلقة، والافتراضية.

٥- ابدأ بالأسئلة السهلة، أو بمعنى آخر ابدأ بالأسئلة المغلقة، ثم انتقل إلى الأسئلة المفتوحة ثم إلى الأسئلة الافتراضية، واستخدم الاستفسارات التوضيحية إذا دعت الحاجة إلى جعل المقابلة مبنية على



توصيف العمل، وفى هذا الشأن - توصيف العمل - ابدأ بشرح كل جزء واستخدم أسئلة ترتبط بالمسئولية، واكتب الأسئلة بشكل تتابعى واترك مسافات للإجابات على الأسئلة المحددة ومربعات لكتابة إجابات الأسئلة غير المقيدة والافتراضية.

٦- تطوير الأسئلة لكل متقدم، بعد معاينة كل نموذج من المرشحين قد تجد أنك فى حاجة لاستيضاح بعض المعلومات مثل أنك لاحظت إنك لم تذكر قائمة بالوظائف التى قام بها المرشح خلال عام معين، هذا، ويجب الحرص على ألا تكون الأسئلة تميزية بين الجنسين.

إدارة المقابلة نفسها يتطلب خبرة من القائم بها..، والنقاط التالية تساعد على تحقيق مقابلة ناجحة:

١- ابدأ المقابلة بالتحدث عن موضوع لا يرتبط بالعمل، واجعل المتقدم يشعر بالطمأنينة، ولا مانع من استخدام بعض الدعابات الرقيقة (يرى ٦٣٪ من المديرين أن استخدام الدعابات أمرا هاما خلال مقابلات العمل)، هذا، ويجب ملاحظة أن لا تكون هذه الدعابات ترتبط من قريب أو بعيد بالنواحى الجنسية أو العنصرية أو أن تكون عدائية أو تؤدى لأى وضع تميزى، وكن حريصا على ملاحظة انفعالات الوجه دائما وبشكل ودى.

٢- قدم عرض العمل الفعلى، وتأكد أن المتقدم يفهم جيدا متطلبات الوظيفة، وقم بالإجابة على كل استفسارات المتقدم المتعلقة بالعمل والوظيفة..، وإذا فوجئت بأن المتقدم لا يريد الوظيفة، فاسمح له بالانسحاب وانهِ المقابلة.

٣- اسأل أو استخدم أسلوبك الخاص فى طرح الأسئلة، وللمزج بين الخطوات السابقة يجب كتابة ملاحظاتك حول إجابات المتقدم، ونوه للمتقدم أنك سوف تقوم بتسجيل وتدوين ملاحظات خاصة بإجاباته على الأسئلة، وأعط للمتقدم الفرصة الكافية للتفكير، والإجابة على الأسئلة، ولا مانع من استخدام أسئلة توضيحية عند الحاجة، وكن حريصا على عدم إجبار المتقدم للإجابة على أسئلة لا يرغب فى الإجابة عليها، انهِ المقابلة بالإشارة إلى أن ذلك هو السؤال الأخير.

٤- قم بتقديم المرشحين الأكثر أهلية لمديريهم المباشرين.

٥- إنه المقابلة، وكن أمينًا ولا تتخذ قرارا أثناء المقابلة ووجة الشكر للمتقدم، وأخبرهم أنك سوف تتصل بهم فى أقرب وقت لإعلامهم عن نتيجة المقابلة.

٣- الاختبار:

عادة ما يتم تعيين الأفراد الذين يحرزون مستويات مرتفعة فى الاختبارات، وتمثل الاختبارات Tests العقبة الثالثة التى يجب على المرشح أن يتخطاها، بعض الشركات تكتفى بالإجراءات حتى مستوى المقابلة، والبعض الآخر يستخدم الاختبارات بعد المقابلة، وبالطبع فى الحالة الأخيرة يلزم على المختبر أن يجتاز عقبة المقابلة بنجاح حتى يمكن أن ترتاد مرحلة الاختبارت.

تساعد الاختبارات على التنبؤ بالنجاح الوظيفى..، ومن أنواع هذه الاختبارات ما يلى:



أ- اختبارات الإنجاز. . ، وهى اختبارات تقيس الأداء الفعلى للمتقدم لشغل الوظيفة، مثل اختبارات الكتابة على الآلة الكاتبة، واختبارات البرمجة، واختبارات القدرة على القيادة، وأشارت نتائج بعض البحوث إلى أن واحدا من كل ثلاث مؤسسات تجرى اختبارات فى القراءة والحساب.

ب- اختبارات القدرات. . ، وهى التى تقيس احتمالات أداء العمل مثل اختبارات الذكاء[1] Intelligence Tests.

جـ- اختبارات الشخصية، هذه الاختبارات تصف سمات الشخصية مثل النضج العاطفى والثقة بالذات والموضوعية، والشخصية personality تشير إلى نشاط الإنسان كله من ناحية، ومن ناحية أخرى تشير إلى هذه الوجهات من التكامل التى تميز أى فرد عن قرينه، ومن أمثلة الاختبارات التى تقيس الشخصية فى مثل هذه المواقف الاختبارات الإسقاطية Projective، ومن أشهرها اختبار بقع الحبر الذى وضعه رورشاح Rorschach، انظر الشكل رقم (١٣)، واختبار إدوارد للتفوق الشخصى، واختبار مينسوتا المتعدد الأوجه للشخصية .

د- اختبارات الاهتمام والهواية. . ، وهى اختبارات تقيس الاهتمامات بأنواع معينة من الأنشطة من منطلق أن الأفراد ينجزون أعمالهم بشكل أفضل إذا ارتبطت بما يهتمون به، ومن أمثلة هذه الاختبارات سجل كودر للاهتمامات وقائمة سترونج كامبل للاهتمامات.

هـ- اختبارات الكفاءة. . ، وهى تلك الاختبارات التى تقيس القدرة على العمل مثل اختبار الإيدز، واختبارات المخدرات، ويجب مراعاة عدم التمييز بين المرشحين وخاصة ذوى الإعاقات، وتتم هذه الاختبارات فى مراكز التقويم، حيث يؤدى المرشح سلسلة من الاختبارات والمقابلات والخبرات المصطنعة لتحديد قدراتهم الإدارية.

٤- انتقاء المرشح للوظيفة:

يجب أولا وبعد المقابلة أو قبلها التحقق من الخلفية والاستعلام عن المتقدم لشغل الوظيفة، ويتم التحقق عن طريق التأكد من سلامة المعلومات التى ذكرها المرشح فى نموذج التوظيف، فقد لوحظ أن هناك الكثير من نماذج التوظيف التى تحتوى على معلومات خاطئة؛ لذلك فإن الاتصال بالشخص الضامن يعتبر إجراء مهما للتحقق من صحة البيانات.

بعد تكملة المقابلات والاختبارات تتم مقارنة مؤهلات المرشح للوظيفة مع مواصفات الوظيفة، والعمل لتحديد من هو الأفضل، هذا، ويجب الحصول على انطباع المدير المباشر عن كل متقدم، وإذا ما كان الاختبار عن طريق لجنة، فإن الأمر يقع على عاتقها ويعتبر القرار قرارها، وبعض اللجان يستخدم نظام التحليل المسمى Kepnertregoe لاتخاذ القرار.

---

(١) للاستزادة راجع:

-محمد صبحى حسانين (١٩٩٥م)، القياس والتقويم فى التربية البدنية والرياضة، الجزء الأول، ط٣، دار الفكر العربى، القاهرة، ص ١٦١- ١٦٧.



وفى عملية انتقاء المرشح للوظيفة يجب تجنب المشكلات التالية:

* التسـرع. . ، لا تتسـرع فى اتخاذ قرار الانتـقاء، وحـاول انتقاء الأفـضل، وأعط لذلك الوقت المناسب.

* التجرد. . ، لا تتحـامل أو تقفز إلى استنتاجات قد تكون خاطئـة عند الربط بين مؤهلات المتقدم ومتطلبات الوظيفة، حاول أن تكون متجردا.

* التمـاثل. . ، لا تنظر للمـتقدم على أنه مماثـل لك، ولا تقارنه بنفـسك، فهناك من هم غـيرك بإمكانهم أداء العمل بإتقان، وتذكر فوائد التنوع.

* تأثير المظهر الخارجى. . ، لا تتـأثر بالمظهر الخارجى وتجعله المرجعية الوحـيدة لقرارك، فلا يجب إصدار الحكم اعتمادا على خاصية واحدة أو خاصيتين مـفضلة لصالح المتقدم أو غير مفضلة ضد المتقدم، وإنما يكون القرار فى ضوء المؤهلات الإجمالية.

* عدم نضـوج الانتقاء. . ، لا تتسـرع فى الانتقاء (الانتـقاء السابق لأوانه)، وتجنب عـدم نضوج القرار، ولا تعتمد على نموذج استمارة التـوظيف أو على انطباعك عقب مقابلة المرشح تأثرت بها سلبا أو إيجابيا، ولا تقارن بين كل المتقدمين عقب كل مقابلة، حيث إن ترتيب الاستمارات قد يؤثر على قرارك، وكن متفتح الذهن أثناء المقـابلات، وقارن بين كل موظف ومواصفات الوظيفة، واتخـذ القرار بعد انتهاء المقابلات والاختبارات بالكامل.



شكل رقم (١٣)
مثال لإحدى بقع الحبر فى اختبار رورشاخ

٥- التعيين:

يتم تعيين المرشـح للوظيفة بعـد اختيـاره بناء على جميع المراحل الـسابقة، حـيث يتم الاتصال به لإجراء خطوات التـعيين، وإذا ما رفض المرشح العمل، فـمن الضرورى معرفة الـسـبب، هل هو ضعف الراتب مثلا؟!



مهام قسم الموارد البشرية فى تطوير الموظفين

بعد اختيار وتعيين الموظفين يتولى قسم الموارد البشرية شئون التوجيه والتدريب والتقدم لموظفى المؤسسة بجميع مستوياتهم.

أولا - التوجيه Guidance:

التوجيه له دور فعال فى تقديم الموظفين الجدد للمؤسسة ولوظائفهم. . ، الأمر يتطلب فى البداية إحداث نوع من التعارف بين الموظفين الجدد والمؤسسة، وبينهم وبين وظائفهم التى سوف يضطلعون بها.

والتوجيه يعمل على مساعدة الموظفين على تعلم وإتقان قواعد العمل وتقليل الوقت فى أداء الأعمال وفقا للمستويات المعيارية المطلوبة، فعملية التوجيه تهتم بدفع الموظفين إلى طريق العمل الصحيح، وإتقان العمل دون قلق من أداء العمل المتقن، بمعنى أن الموظف لا يجب أن يشعرنا بالقلق من مجرد مطالبته بإتقان العمل، فعملية الإتقان تتطلب وعيا كاملا من الموظف بطبيعة وممارسات تراكمية دون أى شعور بالقلق. . ، وهذا فى حد ذاته يعمل على رفع الإدراك الجيد من الموظف للمتوقع أن يؤديه، وهذا الأمر يقلل من إمكانية الانسحاب والاستقالات التى يمكن ملاحظتها بسهولة نتيجة لضعف برامج التوجيه.

تختلف برامج التوجيه من حيث الوقت والمحتوى من مؤسسة إلى أخرى، خذ مثلا فى مؤسسة «ديزنى» العالمية يجتاز الموظفون الجدد برنامج للتوجيه لمدة ٨ ساعات، يليه ٤٠ساعة تدريب مهنى بهدف إيجاد تآلف بين هؤلاء الموظفين مع تقاليد، وسياسات وتاريخ عالم ديزنى وأساليب العمل فيه.

ورغم اختلاف برامج التوجيه فى التكوين والمحتوى، إلا أن هناك خمسة عناصر يجب أن تشملها برامج التوجيه فى المؤسسة:

١- **وظائف القسم والمؤسسة:** يتضمن هذا الجزء التعرف على تاريخ وثقافة المؤسسة، والمنتجات التى تنتجها والخدمات التى يقدمها للعملاء، وشرحا لما يقوم به القسم الذى يتبعه الموظف ومدى ارتباط الوظيفة بهذا القسم والأقسام الأخرى الموجودة فى المؤسسة. . ، هذا، ويجب أن يلم الموظف بأهداف القسم والقيم السائدة فيه.

٢- **أنشطة ومسئوليات الوظيفة:** يجب أن يكون مكان العمل المخصص للموظف الجديد نظيفا قبل وصوله، ويجب على الموظف الجديد أن يحصل على نسخة من توصيف العمل، وأن يقوم خبير التوجيه باستعراض الأنشطة والمسئوليات التى سيتكفل بها الموظف، وكذلك يعطى للموظف معلومات عن التدريب الذى سيجرى له ومواعيده، وإرشاد الموظف الجديد عن الأفراد الذين سوف يلجأ إليهم لتوفير المساعدات ومواد العمل المطلوبة والخامات الأساسية، وكما يجب أن يلم الموظف بالمستويات الوظيفية وفترات شغل كل مستوى وساعات العمل، والأجر الأساسى، والأرباح وساعات العمل الإضافية.



٣- الخطط الثابتة أو الحالية: يجب أن يتم شرح السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالمنظمة والقسم، وموضوعات أخرى مثل أوقات الغذاء، والراحة، وإجراءات ومتطلبات الأمان والأمن، والقواعد الخاصة بالمأكل، والشرب، والتدخين وسياسات التأخير والغياب.

٤- الجولات: يجب أن يمنح الموظف الجديد فرصة لإجراء جولة فى القسم والمؤسسة بكاملها، ويتضمن ذلك زيارة المخازن، والملفات ومكاتب المديرين المباشرين، وحجرات الاستراحة، والحمامات، والصالات، والكافتيريا، والأقسام التى سيتعامل معها، وأماكن أجهزة الأمان.

٥- التعارف: يتم توفير فرص التعارف بين الموظفين الجدد والمديرين، وذلك أثناء الجولات، كما يجب إتاحة الفرصة لإحداث التعارف بين الموظفين ببعضهم البعض، ويجب العمل على تشجيع الموظف الجديد.

ثانيا: التدريب والتطوير Training and Development:

يساعد التدريب والتطوير الموظفين الجدد على أداء العمل الجديد، والتدريب يعد عملية اكتساب المهارات الضرورية لإنجاز العمل، وتطوير المهارات الفنية.

والتطوير مصطلح يعبر عن التعليم المستمر لأغراض تحسين المهارات للوظائف الحالية والمستقبلية، ويستهدف تطوير العنصر البشرى فيما يتعلق بمهارات الاتصال، واتخاذ القرار لدى الموظفين المتخصصين والإداريين.

ويعد التدريب والتطوير استثمارا جيدا للأفراد والمؤسسة، فتدريب الموظفين يساعد على تحسين جودة المنتج، ومعظم الشركات الكبيرة تهتم بشكل أساسى ببرامج التدريب والتطوير مثل شركات IBM، وجنرل موتورز، وزيروكس، ومرسيدس، وميكروسوفت[1]. هذه الشركات تنفق الملايين لتدريب وتطوير موظفيها وتوفر لهم عددا كبيرا من الساعات لهذا الغرض؛ لأنها تعلم أن هذا الفصل استثمار لتحقيق تطور ملحوظ فى منتجاتها، بعض المؤسسات يوفد بعض الموظفين إلى دول أخرى لتلقى تدريب معين مطلوب.

فى المؤسسات الأمريكية يتم صرف حوالى ٣٠ بليون دولار أمريكى سنويا على التدريب والتطوير الرسمى، كما لوحظ أن ١١٪ من هذه القيمة توجه لتدريب الموظفين الجدد فى دورات تمهيدية، و١٠٪ للدورات المتقدمة، وقد لوحظ أيضا أن ١٪ يوجه لتدريب الإناث.

هذا، وقد يتم التدريب خارجيا بعيدا عن مكان العمل، ويسمى هذا النوع التدريب الرواقى، ويستهدف تطوير المهارات فى بيئة مماثلة من خلال أفراد متخصصين. كثير من المؤسسات تستخدم هذا النمط من التدريب.

---

(١) شركة ميكروسوفت أشهر شركات برامج الكمبيوتر لصاحبها والشريك الأكبر بيل جيتس، أغنى رجل فى العالم.



شركة ميكروسوفت من أشهر شركات العالم، تهتم ببرامج التطوير والتدريب لموظفيها، والصورة لإعلان وندز ٢٠٠٠

والتدريب الداخلى يتم أداؤه داخل مكان العمل مع الموارد التى يستخدمها الموظف بالفعل لأداء عمله، وعادة ما يدير التدريب المدير أو موظف يختاره المدير لسجله الناجح، ويعد هذا التدريب التعليمى للوظيفة طريقة شائعة عالميا، وهو يتضمن أربع خطوات هى:

١ - إعداد المتدرب. . ، العمل على راحة المتدرب، وتشجيعه على توجيه الاستفسارات، وشرح المتطلبات الكمية والوظيفة وأهمية كل منهما.

٢ - عرض النشاط. . ، شرح النشاط بطريقة بطيئة، وشرح كل خطوة عدة مرات، ثم إتاحة الفرصة للمتدرب بأن يقوم بنفسه بأداء وشرح كل خطوة، وفى حالة الأنشطة المعقدة ذات الخطوات المتعددة، ويجب نسخها وتسليمها للمتدرب.



٣- أداء المتدرب للنشاط. . ، اجعل المتدرب يؤدى النشاط ويشرح خطواته، وقم بتصحيح الأخطاء، وكرر النشاط حتى يتقنه المتدرب، وداوم المتابعة. وأخبر المتدرب بالأشخاص الذين يمكن أن يلجأ إليهم طلبا للمساعدة لحل أى مشكلات، أو للإجابة على أى استفسارات، ثم تدريجيا اترك المتدرب وحده لممارسة النشاط، وقم بمراقبة النشاط الذى يقوم به من حيث الكم والجودة، واعمل على تصحيح الأخطاء فى حينها قبل أن تصبح عادة لدى المتدرب وكن صبورا ومشجعا دائما وفى جميع الأحوال، وحفز المتدرب بالثناء على العمل الجيد، والمهارات المتطورة.

باتباع الخطوات التالية يمكنك أن تطمئن إلى أن التدريب يتم على أكمل وجه.

١ - تقويم الاحتياجات. . ، قبل بدء التدريب يلزم تحديد احتياجات تدريب الموظفين، وتشمل الطرق المستخدمة فى تقويم هذه الاحتياجات:

- الملاحظة Observation.

- المقابلة Interview.

- الاستبيان Questionnaire.

والجدير بالذكر أن الاحتياجات تختلف باختلاف نوعية المتدرب، فاحتياجات الموظف الجديد تختلف عن زميله القديم، ولكى يتم تدريب موظف ليس لديه خبرة يلزم استعراض توصيف وظيفته، والتعرف على المهارات الخاصة التى يحتاجها الموظف الجديد.

أما بالنسبة لقدامى الموظفين، فإن تقويم الاحتياجات يجب أن يتم على أساس مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المعيارى المحقق لأهداف المؤسسة.

٢- بناء الأهداف. . ، يجب أن يكون للبرامج التدريبية أهداف واضحة ومحددة بشكل دقيق، كما يجب تحديد الغاية القصوى من التدريب، فمثلا الوصول إلى خدمة ١٢ عميل فى الساعة يعتبر أحد الأهداف القصوى التى صممت بناء عليها برامج التدريب فى إحدى المؤسسات.

٣- الإعداد للتدريب. . ، قبل أن تبدأ جلسة أو جلسات التدريب يلزم توافر:

- خطط مكتوبة.

- المصادر اللازمة.

- طرق ومناهج التدريب.



٤- إدارة التدريب. . ، بصرف النظر عن الطريقة المستخدمة فى التدريب وفى جميع الأحوال يلزم اتباع الخطة الموضوعة، على أن تكون هذه الخطة مكتوبة بجانب المصادر الأخرى التى يحتاج إليها برنامج التدريب.

٥- قياس وتقويم نتائج التدريب. . ، القياسMeasurement يعرف إحصائيا بكونه تقدير الأشياء والمستويات تقديرا كميا وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، وذلك اعتمادا على فكرة ثورنديك Thorn-dike «كل ما يوجد له مقدار، وكل مقدار يمكن قياسه». . ، وغالبا ما يتضمن القياس جمع الملاحظات والمعلومات الكمية عن موضوع القياس، وهذا علاوة على أنه يتضمن أيضا عمليات المقارنة، ويستخدم فى قياس الاختبارات، والمقاييس، والملاحظة، والمقابلة، والاستفتاء، وقوائم التقدير، والتسجيلات، ودراسة الحالة. . .إلخ وغيرها من وسائل جمع البيانات. ويجرى القياس عادة بأسلوبين أو بنوعين، القياس التكوينى: وهو يعنى عمليات القياس التى تتم قبل وخلال البرنامج، والقياس التجميعى وهو يعنى قياسى الحصيلة outcome النهائية لإجراء عمليات التقويم.

أما التقويم Evaluation فيعنى الحكم الكلى Glopal على الظواهر الخاضعة للتقويم، فهو عملية إصدار أحكام واتخاذ قرارات فيما يتعلق بالتغيرات العريضة للخاضعين لعملية التقويم.

للتقويم نماذج مقننة يمكن الاسترشاد بها [١] من هذه النماذج «CSE -VCLA»، وهذا الاسم اختصار لاسم المركز الذى قام بتطوير هذا النموذج[٢]. هذا النموذج للتقويم يقدم معلومات موضوعية لمتخذ القرار، ومراقبة تنفيذ البرنامج والشمول فى عمليات التقويم. . ، ويتكون من عدة مراحل هى:

أ- المرحلة الأولى. . ، يتم فيها معرفة إلى أى حد حققت البرامج الأهداف التى نظمت من أجلها، ومدى التناقض بين الموقف الحالى للبرنامج وما ينبغى أن يكون عليه، ومدى استيعاب البرنامج لاحتياجات المؤسسة أو المجتمع.

ب- المرحلة الثانية. . ، مدى مواجهة البرنامج للحاجات التى تم تحديدها فى الخطوة السابقة، والقرار هنا يتعلق باختيار أو تعديل البرنامج.

جـ- المرحلة الثالثة. . ، هل يتم تنفيذ البرنامج وفق الخطة الموضوعة؟

د- المرحلة الرابعة. . ، التعرف على عناصر البرنامج التى حققت نجاحا أكثر من غيرها، ويلاحظ أن المرحلتين الثالثة والرابعة متشابهتان من حيث المطالبة بتعديل البرنامج ولكنهما مختلفتان، فالثالثة تؤكد على العمليات، بينما الرابعة تتصل بالمنتج.

---

(١) للتعرف على نماذج أخرى للتقويم مثل نموذج اسكرفن، نموذج CIPP، نموذج تيلور، نموذج بروفس راجع:
- محمد صبحى حسانين (٢٠٠٠م): القياس والتقويم فى التربية البدنية والرياضة، الجزء الثانى، ط٤، دار الفكر العربى، القاهرة.

(2) Conter of the Study of Eraluation at the University of California at Ios Angeles.



هـ- المرحلة الخامسة. . ، تتصل بالنتيجة النهائية للبرنامج، وإلى أى مدى استطاع البرنامج أن يحقق الأهداف، والقرار هنا يتعلق باستمرار البرنامج أو إلغائه.

ويجب أن يكون واضحا أن أكثر المتغيرات أهمية فى مجال تدريب الموظفين هو الربط بين نتائج التدريب ونتائج العمل؛ لذلك يجب أن يتضمن برنامج تدريب الموظفين على قياسات تتبعية قبل وأثناء وبعد البرنامج، واختبار الحصيلة Outcome لتحقق ما إذا كان برنامج التدريب قد حقق الأهداف التى وضعت له. وفى حالة عدم تحقيق الأهداف جزئيا أو كليا، فإن الأمر يتطلب مراجعة خطط التدريب للتطوير المستقبلى.

أما عند استخدام طرق وأساليب التدريب فيجب ملاحظة الإحصاءات التالية:

- الأفراد يتعلمون ١٠٪ مما يقرءونه. . ،
- ويتعلمون ٢٠٪ مما يسمعونه. . ،
- ويتعلمون ٣٠٪ مما يشاهدونه. . ،
- ويتعلمون ٥٠٪ مما يسمعون ويشاهدون. . ،
- ويتعلمون بنسبة ٧٠٪ عندما يتصلون بالآخرين. . ،
- ويتعلمون بنسبة ٨٠٪ مما يستخدمونه، ويؤدونه فى الحياة الواقعية. . ،
- ويتعلمون بنسبة ٩٠٪ عندما ينقلون ما تعلمونه إلى شخص آخر.

وهنا تجدر الإشارة إلى حكمة من الأثر فحواها « ما أسمعه أنساه، وما أشاهده أتذكره، وما أعمله أتعلمه».

وعن الاستخدام الإدارى لفرق التدريب، فإن المديرين يستخدمون:

- القراءة.
- المحاضرات.
- الفيديو.
- الأسئلة والأجوبة.
- التعليم المبرمج.
- العروض.
- تناوب العمل.
- مشروعات كيفية أداء العمل.



فى حين لا يستخدم المديرون:

- النموذج السلوكى.

- ممارسة الأدوار.

ورغم ذلك، فإن الأساليب متاحة للمديرين الراغبين فى تدريب الموظفين على أساليب التعامل والعلاقات الإنسانية. كما توجد طرق وأساليب قاصرة على المديرين فقط وغير متاحة للموظفين مثل الألعاب الإدارية والمواقف.

وفيما يلى نستعرض بعض نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين[1]:

١- نموذج ميلان كوبر Milan Kuber:

قدم الباحثون فى مجال التدريب أثناء الخدمة العديد من النماذج الخطية للاسترشاد بها عبر مراحل البرنامج وخطواته، ولعل أفضلها نموذج ميلان كوبر Milan Kuber والذى أطلق عليه ميلان (نموذج التأكيد على النتائج فى تحديد الاحتياجات التدريبية).

- وهو من أبسط نماذج الاحتياجات التدريبية وأكثرها فعالية، إذ يعتمد على نظرية الإدارة بالأهداف، حيث يصمم البرنامج ويدار من خلال التركيز أو التأكيد على المخرجات والنتائج المثمرة منه، وتتم خطواته على النحو التالى (انظر الشكل رقم ١٤):

١- اكتشاف وجود مشكلة فى الأداء.

٢- العمل على تحديد الأسباب، والمجالات الرئيسية، والحقيقية للمشكلات.

٣- توعية الأفراد والجماعات بوجود مشكلات فى الأداء وإدراكهم لذلك.

٤- تحليل مهام الواجب أو الوظيفة التى بها مشكلات؛ وذلك بالاعتماد على عقد مقارنات بمعايير الأداء الناجح أو بمعدلات معروفة.

٥- تقويم الأداء الناتج عن مقارنة الأداء بالمعايير.

٦- تحديد احتياجات التحسين فى الأداء وإصلاحه وفقا لمعايير الأداء.

٧- العمل على فصل الحلول التدريبية للمشكلات عن غيرها من الحلول غير التدريبية، استنادا إلى تطوير المعلومات عن البرامج التدريبية وغير التدريبية.

---

(١) للاستزادة راجع:

- محمد صبحى حسانين، أمين أنور الخولى (٢٠٠٠م): برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين فى التربية البدنية والرياضة، والترويح، والإدارة الرياضية، والطب الرياضى، والإعلام الرياضى، والعلاقات العامة، والرياضة للجميع، دار الفكر العربى، القاهرة.



١ اكتشاف مشكلات الأداء

٢ تحديد الأسباب والمجالات الرئيسية للمشكلات

٣ تكوين وعى على مشكلات الأداء (الأفراد والجماعات)

٤ تحليل المهام

معايير الأداء

٥ تقويم الأداء

٦ تحديد حاجات التحسين فى الأداء

٧ فصل الحلول التدريبية عن الحلول غير التدريبية

حاجات وحلول غير تدريبية

٨ حاجات وحلول تدريبية

٩ تطوير معلومات عن البرامج التدريبية وغير التدريبية

شكل رقم (١٤)

نموذج ميلان كوبر فى التركيز على النتائج فى تحديد الاحتياجات التدريبية



ويقصد بالحلول التدريبية حل المشكلات التى تستلزم برامج للتدريب أثناء الخدمة من دورات صقل ولقاءات مهنية، وورش عمل. . .إلخ، ويقصد بالحلول غير التدريبية ما دون ذلك من حلول روتينية أو بيروقراطية أو تتصل بإدارة الأفراد بالمؤسسة. .إلخ.

٢- نموذج ميجروبايب Mygare & Pipe:

قدم ميجروبايب نموذجا خطيا لوغاريتميا؛ لتوضيح الأداء الإنسانى وتحديد الاحتياجات التدريبية، ومن خلاله يمكن التعرف على الإجراءات العلمية المفروض اتباعها فى المؤسسة؛ لتقدير أداء المعلمين ولتحديد احتياجاتهم من التدريب أثناء الخدمة.

ويعتمد نموذج ميجروبايب (انظر الشكل رقم (١٥) فى تصميمه على الخرائط اللوغاريتمية التى تتوقف كل خطوة فيها على الإجابة «بنعم» أو «لا» وكيف يمكن مواجهة كل خطوة منهم على حدة بالحل المنطقى المناسب.

٣- نموذج دوجان ليرد Lyeard:

قدم دوجان ليرد نموذجا خطيا لدراسة الاحتياجات التدريبية، ولتقويم الأداء البشرى فى المؤسسات يعتمد على دراسة بعض الجوانب الهامة للأداء وهى تحديدا، انظر الشكل رقم (١٦):

ز- دراسة أداء المتدربين بشكل عام.

ب- دراسة حركات المتدربين خلال قيامهم بالمهام والواجبات.

جـ- دراسة كافة التغيرات الحادثة فى الممارسات والخطط أثناء أداء المهام والواجبات.

ومن الأفضل تلقى طلبات من بعض المتدربين ذوى الصلات بقيادات التدريب عن طبيعة الأداء واحتياجات المتدربين بشكل تفصيلى.

د- تطبيق بعض أدوات جمع البيانات، مثل إجراء مسح باستخدام استبيان جيد التصميم، أو بإجراء مقابلة مقننة.

هـ- مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير، سواء كانت المعايير قائمة فعلا أو من خلال معايير دراسة توضع بأسلوب علمى للتعرف على وجود فجوة أو ثغرة من عدمه، ومن ثم دراسة أهمية الفجوة من حيث نواحيها المختلفة، ومن حيث اختيار الحل المناسب وفقا للنموذج سواء بالتدريب أو بحل آخر غيره.

٤- نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية:

يقدم هذا النموذج إطارا تحليليا لتقويم وتحديد الاحتياجات التدريبية الفردية من خلال طرح سؤال مفاده:



صف التناقض في الأداء

هل التناقض مهم؟

لا

تجاهل الأمر

نعم

هل هو نقص في المهارة

نعم

هل اعتاد ذلك؟ لا

نظم تدريبا رسميا

نعم

هل اعتاد ذلك مراراً؟ لا

نظم ممارسة عملية

نعم

نظم تغذية راجعة

هل ثمة طريقة أبسط للأداء

نعم

غير العمل

نظم تدريبا أثناء العمل

هل لديه استعداد؟

لا

انقله أو افصله

لا

هل يعاقب الأداء

نعم

أزال العقاب

هل يكافأ الأداء السيء؟

نعم

رتب ظروفا إيجابية

هل للأداء أهمية حقيقية؟

نعم

رتب الظروف لذلك

هل ثمة عقبات؟

نعم

أزال العقبات

اختر أصلح الحلول

نفذ الحل (الحلول)

شكل رقم (١٥)

نموذج ميجروبايب فى الأداء الإنسانى وتحديد احتياجات التدريب



هل هناك تدريب جيد فى الفريق؟

- فإذا كانت الإجابة « لا »..، فإنه يقترح على المدرب أن يتبع عددا من الخطوات، تنتهى بتقويم برنامج التدريب أثناء الخدمة، ومن ثم تنظيره وتوثيقه للاستفادة منه فى المستقبل.

- أما إذا كانت الإجابة « نعم »..، فإن على رئيس الفريق أو المدرب أن يعمد إلى اختيار أسلوب التدريب المناسب من خلال أربعة أساليب هى:

أ- التوجيه بواسطة رئيس الفريق أو المدرب مباشرة، حيث يختار رئيسا ويدربه جيدا، ليقوم هو بدوره التوجيهى وصولا إلى تقويم أداء المتدربين.

ب- تخطيط المهام والسيطرة الذاتية من قبل رئيس الفريق أو المدرب، حيث يحدد أهداف التدريب بالتعاون مع المدرب، ثم تستكمل مهام التدريب وصولا إلى تقويم الأداء.

جـ- التوكيل بصلاحيات خاصة لمن ينوب عن رئيس الفريق أو المدرب، وتتبع نفس الخطوات فى الأسلوب السابق.

د- اعتماد البرامج التدريبية القائمة، وتهيئة المتدربين وإعدادهم، وتسجيلهم مع استكمال مهام التدريب، وصولا لتقويم أداء المتدربين، انظر الشكل رقم (١٧).

مهام قسم الموارد البشرية فى التقويم، والاستبقاء، والأجور:

أولا: التقويم:

من أهم مهام قسم الموارد البشرية التقويم الدائم لأداء الموظفين (راجع ما جاء عن التقويم فى الجزء السابق)، وعادة ما يستخدم المديرون هذه الأداة فى تطوير أداء موظفيهم ومساعديهم، ويعد التقويم تكنيكا إداريا وتنظيميا.

ثانيا: استبقاء الموظفين:

يجب أن يكون لدى المنظمة أنظمة موارد بشرية ترعى شئون العاملين بها، فالاستقالات التى تقدم من الموظفين تقلل من الكفاءة، والجودة، والأرباح الشاملة للمؤسسة، وخاصة إذا كانت الأجور غير تنافسية، فهناك أسباب جوهرية تجعل الموظفين يميلون للانتقال لمؤسسات أخرى، منها على سبيل المثال:

- الأجور التنافسية.
- عدم صحية بيئة العمل.
- بيئة العمل غير آمنة.
- علاقات العمل غير حميدة.

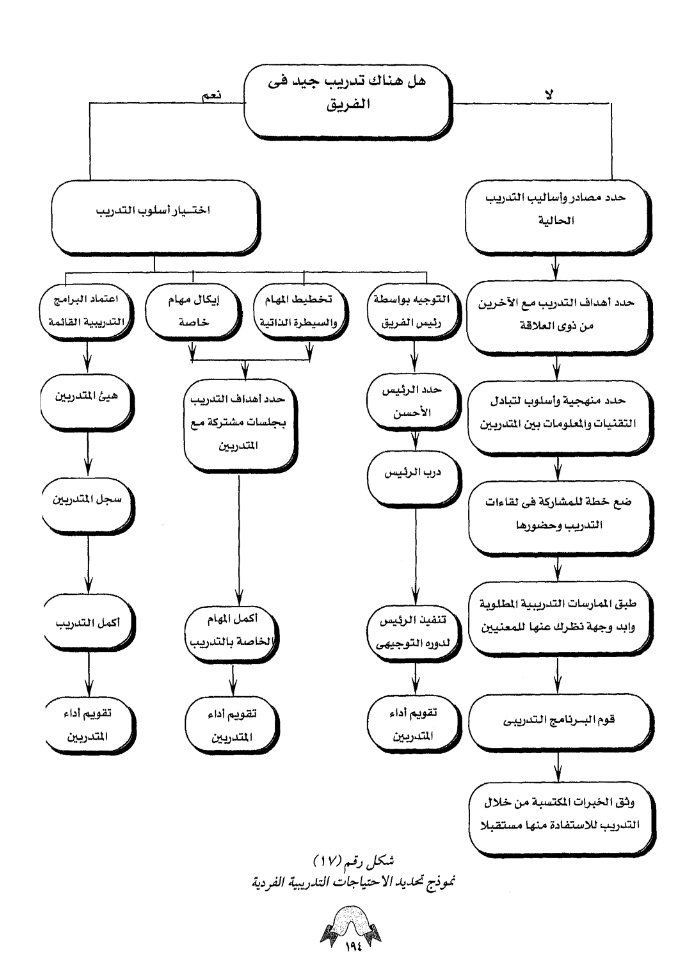
خذ مثلا على ذلك، فإن نسبة الانتقالات والاستقالات فى شركة Scoter ١,٢٪، فى حين أن هذه النسبة قد وصلت على مستوى المجال الصناعى إلى حوالى ١٦,٥٪.

استبقاء الموظفين وما يتطلب من إجراءات يعتبر أحد مهام قسم الموارد البشرية الأصلية.



شكل رقم (١٦)
نموذج دوجان ليرد فى تحديد الاحتياجات التدريبية





شكل رقم (١٧)
نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية

ثالثا: الأجور:

الأجر هو التكلفة الإجمالية للراتب والمزايا التى تعطى للموظف، ومشكلة الأجور تؤثر بشكل مباشر على استبقاء الموظفين، فمثلا عندما غيرت شركة Saloman Brothers نظام أجورها تزايدت نسبة الانتقالات والاستقالات، واضطرت الشركة إلى عمل تنازلات لتقليل هذه النسبة.

ومستوى الأجر يقصد به اختيار الشركة لأن تكون فى أحد مستويات الأجور التالية:

- مستوى الأجور المنخفضة.
- مستوى الأجور المتوسطة.
- مستوى الأجور المرتفعة.

وهناك أنماط متعددة للأجور، منها جعل الراتب على أساس ساعات العمل (راتب معتمد على مدة زمنية قد تكون أسبوعا أو شهرا أو سنة)، وحوافز تدفع نتيجة الأداء، وتشمل أجرا مقابل الإنتاج، ومكافآت، وأرباح، وهناك نمط يعتمد على الأرباح، بحيث تحدد مكافآت محدودة للوصول إلى هدف ما، مقابل المشاركة فى الأرباح (يحصل الموظف على جزء من الأرباح).

ويعتبر تحديد الراتب أحد القرارات الصعبة، وهناك أسلوبان لذلك:

١- أسلوب يعتمد على محك خارجي، يتمثل فى معرفة مستوى الأجور فى الشركات المناظرة.

٢- أسلوب يعتمد على محك داخلى، يتمثل فى التقويم الوظيفى والذى يعتمد على أهمية محل عمل وارتباطه بالأعمال الأخرى.

ومن الشائع أن يرتبط تقسيم الوظائف بمستويات الأجور، فكلما ارتفع المنصب الوظيفى ارتفع مستوى الأجر أو الراتب، ومن الملاحظ فى بعض الشركات أن مستوى أجور النساء يبلغ ٧٠٪ من أجور الرجال.

تعد المزايا جزءا من الأجر، وغالبا ما تكون غير مالية، وتتمثل فى مزايا أساسية مثل:

- نفقات إصابة العمل.
- نفقات البطالة نتيجة الفصل أو الاستقالة.
- المعاش.
- التأمين الصحى.

وهناك مزايا أخرى اختيارية مثل:

- التأمين الصحى.
- الإجازات المرضية.
- العطلات.
- المعاشات.



وهناك مزايا أخرى ليست منتشرة مثل:

- التأمين على الحياة.
- البرامج الإرشادية.
- مراكز اللياقة البدنية.
- الاتحادات المالية.
- التعليم.

هذا، وتختلف نسبة المزايا تبعا للمستوى الوظيفى من $\frac{١}{٣}$: $\frac{٢}{٣}$ من الأجر، أو ٤٠٪ من الأجر.

مهام قسم الموارد البشرية فى الصحة والأمان والعلاقان العمالية

أولا: الصحة والأمان المهنى:

فى أمريكا تتطلب لائحة الصحة والأمان المهنى لسنة ١٩٧٠م اتباع تعليمات الأمن والأمان، والمحافظة على الصحة والأمن والأمان المهنى إحدى مهام قسم الموارد البشرية، حيث يتعاون مع أقسام المؤسسة فى عمل جلسات تدريبية لتعريف الموظفين بقواعد الأمن والأمان، ويجب على المدير أن يتأكد من اتباع الموظفين لتعليمات الأمن والسلامة حتى لا يتعرض أى منهم للإصابة أو الحوادث.

ثانيا: العلاقات العمالية:

يقصد بالعلاقات العمالية التفاعل القائم بين الموظفين والاتحاد العمالى الخاص بهم، ويقصد بالعلاقات العمالية أيضا التفاعل القائم بين الإدارة والاتحاد، وهناك كثير من المؤسسات بدون اتحاد لعمالها..، فالاتحاد يمثل منظمة أوتنظيم للموظفين، يحفظ حقهم فى علاقاتهم مع المديرين، وهذه الاتحادات عادة ما تساهم فى الجلب والتوظيف.

هذا، وفى أمريكا أقرت لائحة العلاقات العمالية القومية تأسيس مجلس العلاقات العمالية والذى يختص بدراسة الشكاوى وموضوعات أخرى ويتم اختيار أعضائه بالانتخابات.

مراحل إنشاء الاتحادات العمالية

فى أمريكا مثلا عملية التنظيم الاتحادى للموظفين، تتطلب خمس مراحل لتكوين الاتحاد:

١- **الأنشطة الأولية للتنظيم:** تبدأ العملية عندما يطلب الموظفون من اتحاد ما مساعدتهم، ويعمل منظمو الاتحاد على المواد القانونية والتشريعية التى تعرف الأفراد بالاتحاد، ويتبع ذلك اتصالات وعقد اجتماعات عمالية.

٢- **توقيع بطاقة الإشهار:** فى ظل النظام الأمريكى يجب أن يوقع ٣٠٪ على الأقل من العمال على وثيقة الاتحاد لإثبات الجدية.



٣- **تحديد جماعة المساومة:** وهى مجموعة تمثل الاتحاد فى المساومات الجماعية.

٤- **الانتخاب:** يتم انتخاب أعضاء مجلس إدارة الاتحاد بالاقتراع الحر، وفى السنوات الأخيرة قامت اللجنة القومية للعلاقات الاجتماعية فى أمريكا بإجراء ٨٠٠٠ اقتراع سنوى.

٥- **الإقرار بالصلاحية:** يجب أن يقر الاتحاد القومى للعلاقات العمالية بنزاهة الانتخابات وصحتها.

ولعل أهم مميزات وجود الاتحادات العمالية:

• **المساومة الجماعية:** هى عملية التفاوض حول العقد الذى يغطى بيئة العمل، وتعد المساومة الجماعية جزءا من العملية الديمقراطية، حيث تمنح للموظفين صوتا مستقلا فى العمل والعناصر التى تمثل بيئة التوظيف ومناقشة الأجور وساعات العمل، وتمنح العديد من المنظمات الحوافز والمكافآت لتحسين مستويات الأداء والإنتاج.

ولمنع مخاطر الإضرابات عن العمل، تستخدم الاتحادات ما يسمى بفريق الوسطاء mediator، وهى جماعة محايده تساعد كلا الفريقين (المدير والموظفين) للوصول إلى نقطة التقاء فى موضوع النزاع، وفى حالة عدم القيام بالإضراب ولم يتم الاتفاق على نقاط ترضى الطرفين يتم اللجوء إلى المحكمين Arbitrator، حيث يعد قرارهم ملزما لكلا الطرفين.

• **الطرد والاستقالة:** هناك ثلاثة أسباب أساسية لمغادرة الموظفين لمؤسساتهم:

١- الشعور بالإحباط والندم أو التقاعد..، وهنا يجب معرفة سبب ترك العمل إذا كان طوعا أو مجبرا عليه، وهنا يقوم قسم الموارد البشرية بعمل إجراءات لمعرفة الأسباب، ومناقشتها مع الاتحاد.

٢- الفصل من العمل لتخطى القواعد والقوانين أو لعدم الإنجاز..، وهنا يجب أن يكون ذلك موثقا بتحقيقات ومستندات دالة على ذلك.

٣- الطرد من الخدمة لظروف أو مشكلات اقتصادية تنظيمية خاصة بالمؤسسة، مثل تقليص العمالة بسبب عدم الربحية أو الخسارة، أو لسبب الدمج مع شركات أخرى أو للتملك لأشخاص آخرين... إلخ.

وغالبا ما توفر الشركات التى تقوم بطرد الموظفين أو تصرفهم عن الخدمة بتطبيق خطط إعادة التوظيف عليهم، مثلا شركة جنرال إليكتريك صرفت من الخدمة حوالى ٩٠٠ موظف، وأسست مركز إعادة التوظيف لتساعد هؤلاء الموظفين المسرحين على تعلم مهارات جديدة، وإيجاد عمل جديد.

تغيرات معاصرة فى إدارة الموارد البشرية

* لقد تغير الاسم القديم أو الأسماء القديمة التى كانت تطلق على إدارات وأقسام الموظفين من «إدارة الأفراد» أو «شئون الأفراد»، أو «شئون العاملين» إلى مسمى جديد هو «إدارة أو قسم الموارد البشرية».



* لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر تعقيدا بعد ظهور مفهوم العولمة فى مجالات عمل الشركات، والهيئات، والمؤسسات.

* ظهور أنظمة متباينة بين الدول فى القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، وإن كانت الاتحادات والمنظمات العالمية قد وفرت الحد الأدنى من الاتفاق فيما يتعلق بحقوق العمال وأصحاب العمل ومسئولياتهما تجاه بعضهما البعض.

* أصبحت وسائل الانتقال أكثر سرعة وراحة ومرونة، مما وفر وسائل الانتقال بشكل زاد من آليات العمل بشكل ملحوظ.

* قواعد البيانات وبنوك المعلومات والاتصالات الإلكترونية، واستخدامات الحاسب الآلى، والبريد الإلكترونى، والأقمار الصناعية، قد جعلت من جهود إدارة الموارد البشرية أكثر نجاحا وثراءً.

* تطور أنظمة تقويم الأداء، واختيار فاعليته، ومراقبة السلوك الوظيفى والمهنى، حيث أصبحت على مستوى فائق من الجودة، والدقة، والقدرة على التنبؤ.

استخدامات الحاسب الآلى طورت من الإدارة والموارد البشرية



* ارتفاع الاعتمادات المالية المخصصة للاهتمام بالعنصر البشرى، فقد بلغت حوالى ٥٪ من رأس المال فى أوربا واليابان فى حين أنها تمثل ١,٥٪ فقط فى الولايات المتحدة الأمريكية.

* ارتفاع مستوى المنافسة بين الشركات والمؤسسات على المستوى العالمى مما جعل الجودة والسعر هما الأساسيان فى تحقيق النجاح.

* التنوع فى السياسات المستخدمة فى جلب الموظفين الأكفاء، وارتفاع الأجور وربطها بأنظمة دقيقة مع العمل والأرباح.

* التأكيد على القوانين والتشريعات التى تمنع التفرقة والتميز لأسباب الجنس، أو اللون، أو العقيدة، أو المنشأ، أو الدين، أو الانتماء العقائدى، أو السياسى.

* الاهتمام بتدريب الأقليات، وإتاحة الفرصة لهم بصرف النظر عن أى اعتبارات أخرى، مع إعطاء حق الممارسة، والمساواة للمرأة لتلعب دورها الكامل بجانب الرجل بنفس الحقوق، والعمل على مساعدة النساء فى غزو أسواق العمل التى كانت مقصورة على الرجال وتدريبهن على متطلبات هذه الأعمال.

* تأكيد فكرة المرونة فى احتياجات القوى العاملة فى برامج الأرباح والمزايا، حيث تتيح أنظمة المزايا والأرباح المرونة اللازمة للموظفين فى انتقاء أنماط العمل التى تناسبهم، وأنه على الشركات أن تتيح للموظفين الموازنة بين العمل والحياة الخاصة، وذلك من خلال جداول الأعمال المرنة.

* تطور أساليب تنمية الأخلاق والمسئوليات الاجتماعية فى الإدارة، وهذا عمل يضطلع به قسم الموارد البشرية فى المؤسسة وتدخل ضمن سياساته التنموية، حيث يقوم قسم الموارد البشرية بتطوير سلوكيات الأداء، وتشجيع السلوك الأخلاقى وتنمية المسئولية الاجتماعية عن طريق خدمات التعليم وتوفير البيئة الصحية المناسبة.

* الاهتمام الزائد بالتأهيل TQM، فالأفراد المؤهلون يحققون إنتاجا ذا جودة عالية، ولتحقيق الجودة يلزم على المؤسسات استخدام أساليب حديثة فى جلب العمالة الماهرة، والأكثر مرونة، والتى لديها القدرة على التعلم والتكيف، وتركز برامج التأهيل TQM على التطوير والتحسين وتدريب الموظفين.

* التوسع فى النشاط الإنتاجى، وهذا يعتمد على الموارد البشرية، ويستخدم التدريب، والتطوير، والتقويم الخاص بالأداء لزيادة المعدل الإنتاجى، بالإضافة لتأثيرات الأجور، والحوافز، والعلاقات العمالية.

* اعتبار التدريب والتعليم من أهم مفردات النجاح، فيجب إدراك أن التدريب والتعليم عنصران ضروريان للمؤسسات، فالتدريب ينمى المهارات، والتعليم يساعد على فهم المعرفة العريقة، والكاملة للأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالشركة أو المؤسسة.



ماذا قدمنا في هذا الفصل؟

فى هذا الفصل تعرضنا للقضايا التالية:

١- مفهــوم وأهمية التنميــة البشرية من خلال مــراحل متعددة، منهــا تدريب الموظفين، والمقابلات الاختيارية.

٢- أربع مفردات فى عملية إدارة الموارد البشرية هى التخطيط والجذب والتطوير واستبقاء الموظفين.

٣- القوانين والتشريعات الـتى توفر الحماية القانونية للعاملين فى الهيـئات والمؤسسات، وكيف أن القوانين التى توفـر الحماية القانونيــة للعمال لا تتعارض مــع المنافسة المفتوحــة، ومن أمثلة هذه القوانين، والتشريعــات، وإعلان الحقوق المدنية (١٩٦٤م)، لائحة الأجـر المتساوى، أو المساواة فى الأجـر (١٩٦٣م)، ولائحة التـوظيف (١٩٧٦م)، ولائحة رد الاعـتبـار المهنى (١٩٧٣م)، وقوانين التفرقة على أساس الحمل (السيدات الحوامل) الصادرة عام (١٩٨٧م).

٤- استفسارات ما قبل التوظيف، وخاصة ما يتعلق بالمقابلات، وأساليب إجرائها، وشروطها.

٥- مهام قســم الموارد البشرية فى المؤسسات، من حيث تخطـيط الموارد، وتحليل العمل (توصيف العمل، ومتطلبات العمل)، وجذب الموظفين (التـوظيف الداخلى والخارجى)، وعملية الاختيار (نموذج التوظيف، المقابلة، الاختبار، انتقاء المرشح للوظيفة، التعيين).

٦- مهــام قسم الموارد البـشرية فى تطوير الموظفـين من حيث التوجـيه، والتـدريب، والتطوير فى المؤسسات.

٧- مهــام قسم الموارد البشـرية فى التقويم، والاسـتبقـاء، والأجور. . ، حيث تعـرضنا لأساليب التـقويم المسـتخـدمة فى الإدارة وجـهود قـسم الموارد البـشرية فى اسـتبـقاء الموظفين، وعــدم تسربهم. . ، وناقشنا سياسة الأجور فى المؤسسات والهيئات.

٨- مهام قسم الموارد البشرية فى الصحة، والأمــان، والعلاقات العمالية. . ، وأبرزنا بشكل خاص أساليب زيادة وتحسين التفاعل القائم بين الموظفين، والاتحاد العمالى.

٩- خمس مراحل تمثل خطوات إنشاء التنظيمات الاتحادية للعمال فى المؤسسات والهيئات.

١٠- كيف تتجـه إدارة الموارد البشرية فى المستقبل، ومع بداية الألفـية الثالثة، وكيف تسـتفيد من الثورة التكنولوجية التى يعيشها الإنسان حاليا.





المراجع

أولا: المراجع العربية:

- إسماعيل حامد عثمان (١٩٩٨م): إدارة الأزمات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- السيد عليوه (١٩٩٧م): إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية - أساليب وقائية، مركز القرار للاستشارات، القاهرة.
- جون شيستر وآخرون (١٩٩٦م): الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الرابعة، العدد الخامس عشر، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة.
- جون جونز(١٩٩٤م): الإدارة فائقة السرعة: كيف تحقق قصب السبق لك ولمنظمتك؟، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثانية، العدد الرابع عشر، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.
- داني كوكس، جون هوفر(١٩٩٤م): القيادة وقت الأزمات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثانية، العدد الثامن، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة.
- رولاند كوتمان(١٩٩٤م): إدارة الجودة الهندسية الشاملة، تعريب عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- سيد الهوارى (١٩٨٧م): المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- سيد الهوارى (١٩٨٧م): ٥ أنواع من المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- سيد الهوارى (١٩٧٦م): الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- عبد الكريم درويش، ليلى تكلا (١٩٩٥م): أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- على السلمى (١٩٨١م): الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة.
- على السلمى(١٩٧١م): العلوم السلوكية فى التطبيق الإدارى، دار المعارف، القاهرة.
- على شريف (١٩٨٠م): الإدارة العامة - مدخل النظم، دار النهضة، بيروت.
- على محمد عبد الوهاب (١٩٨٠م): الإدارة بالأهداف - النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة.
- فرانك ك. سوننبرج (١٩٩٥م): الإدارة بضمير: تحسين الإدارة من خلال الاستقامة والثقة والالتزام، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثالثة، العدد السابع، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، أبريل، القاهرة.
- كمال درويش وآخرون (١٩٩٠م): الإدارة الرياضية - الأسس والتطبيقات، القاهرة.

- ليلى هـ . مافيوس (١٩٩١م): نظام الإدارة الحديثة، النظم من أجل البشر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- محمد صبحى حسانين (٢٠٠١م): الرياضة والعولمة، المؤتمر العلمى الدولى «الرياضة والعولمة» الكتاب الأول، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة، جامعة حلوان، القاهرة.
- محمد صبحى حسانين (٢٠٠١م): القياس والتقويم فى التربية البدنية والرياضة، الجزء الأول، ط ٤، دار الفكر العربى، القاهرة.
- محمد صبحى حسانين (٢٠٠٠م): القياس والتقويم فى التربية البدنية والرياضة، الجزء الثانى، ط ٤، دار الفكر العربى، القاهرة.
- محمد صبحى حسانين، أمين أنور الخولى (٢٠٠١م): برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين فى التربية البدنية والرياضة، والترويح، والإدارة الرياضية، والطب الرياضى، والإعلام الرياضى، والعلاقات العامة، والرياضة للجميع، دار الفكر العربى، القاهرة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Ackoff, R. L., (1970): **A Concept of Corporate Planning**, Wiley - Interscience, New York.
- Amsden, R. T., Butler, H. E., and Amsden, D. M., (1986): SPC **Simplified: Practial Steps to Quality**, White Plains, Kraus International Publication, New York.
- Anthony, W. P., (1985): **Practical Strategic Planning: A Guide and Manual for Line Managers**, Green wood Press, Wastport, CT.
- Berry, T. H., **Managin the Total Quality Transformation**.
- BFC, (1996): **Strategic Planning - Helwan University Workshop, Binational Fulbright Commission**, June 24 - 30, Cairo.
- Boulding, K. E., (1966): **General Systems Theory**, The Skeleton of Science, Management Science, Arpit.
- Bryson, T. M., (1990): **Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**, Jossey - Bass, San Francisco.



- Cleland, D. I., and king, W. R., (1972) **Management: A Systems Approach**, McGrow Hill, New York.
- Cope, R. G., (1981): **Strategic Planning Management, and Decision Masking**, American Association for Hight Education, Washington, D. C.
- DataMyte Corporation (1989): **DataMyte Hand Book**, Minnetonka, MN: DataMyte Corporation.
- Eillis D. J., and Pekar, P., (1980): **Planning for Non - Planners: Planning Basics for Managers**, Amacom, New York.
- Fabey, L., (1994): **The Portable MBA in Strategy**, Wiley, New York.
- Finnie, W. C., (1994): **Hands - On Strategy: the Guide to Crafting your Company's Future**, Wiley, New York.
- Gluck, F., et al., (1982): **"The Four Plases of Strategic Management" Journal of Business** 2 (3) Winter.
- Goodstein, L. D., et al., (1993): **Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan that Really Works**, McGrow Hill, New York.
- Goodstein, L. D., et al., (1985): "**Applied Strategic Planning: A New Model for Organizational Growth and Vitality**" in L. D. Goodstein the 1985 Annual: **Developing Human Resources**, University Associates, San Diego.
- Herzberg, F., (1979): **The Motivation to Work**, John Wiley and Sons, New York.
- Hradsky, J., (1989): **Productivity and Quality Improvement**, McGrow - Hill, New York.
- Johnson, R. A., kast, F. E., and Rosenweig, J., (1967): **The Theory and Managemnt of Systems**, McGrow - Hill, New York.
- Keller, G., (1983): **Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education**, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Maslow, A. H., (1970): **Motivation and Personality**, Harper and Row, New York.
- McConkey, D. D., (1983): **Haw to Manage by Results**, 4th. ed., AMACOM, New York.
- McGrath. M. E., (1995): **Product Strategy for High - Technology Companies**, Irwin, Burr Ridge, Illinois.
- McGregor, D; (1970): **The Human Sider of Enterprise**, McGrow Hill, New york.
- Naylor, T. H., (1980): **Strategic Planning Management**, Oxford, OH: Planning Executives Institute.



- Newman, W. H., (1982): **The Process of Management**: Strategy, Action, Results, 5 th. ed., Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Nolan, T. M., (1987): **Applied Strategic Planning in a Library Setting,** University Associates, San Diego.
- Pfeiffer, J. M, and et al., (1986): **Applied Strategic Planning, A How To Do It Guide,** University Associates, San Diego.
- Porter, M. E., (1985): **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, New York.
- Proter, M. E., (1980): **Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, The Free Press, New York.
- SANNO Management Development Research Center (1992): **Vision Management: Translating Strategy into Action**, Productivity Press, Portland, Orogon.
- Steiner, G., (1979): **Strategic Planning: What Enery Manager Must know**, The Free Press, New York.
- Steiner, G., (1972): **Comprehensive Managerial Planning**, Oxford, OH: Planning Executives Institute.
- Tichy, N. M., (1983): **Managing Strategic Change: Technical Political, and Cultural Dynamics**, Wiley, New York.
- Tourangeau, K. W., (1981): **Strategy Management: How to Plan, Execute, and Control Strategic Plans for your Business**, McGrow - Hill, New York.
- Tregoe, B. B., and Zimmerman, J. W., (1980): **Top Management Strategy: What It is and How to Make It Work,** Simon and Schuster, New York.
- Webster's Student Dictionary (1990) **Closter**, Sharen Publication, N. J.
- Zeigarnik, B., (1972): **Psychologische Forshung**, Blake and Mouton, Berlin.



تقرأ فى المجلد الأول

الفصل الأول: إدارة الأعمال فى الرياضة:

- صناعة الرياضة - تصنيف أعمال الرياضة - نماذج النظام المفتوح فى أعمال الرياضة - أسس العمل الرياضى - الثقافة الرياضية - الحدود الرئيسية - ماذا عن المستقبل.

الفصل الثانى: إدارة الهيئات الرياضية

- أهمية دراسة الإدارة الرياضية - أنواع العاملين فى الهيئات الرياضية - «عملية» الإدارة فى الهيئات الرياضية - الوقت والجهد المنقضى فى العمليات الإدارية - خبرات المدير - كيف تصبح مديرا فعالا - التحديات التى تواجه المديرين فى المجال الرياضى.

الفصل الثالث: البيئة - الجودة والعولمة:

- البيئة الداخلية - البيئة الخارجية - إدارة الأعمال فى بيئة عالمية - سؤال وجواب حول العلاقة بين الرياضة والعولمة.

الفصل الرابع: إدارة أولويات الوقت:

- حاجات الإنسان وقدراته الأربعة - الإدارة التقليدية للوقت - الجيل الرابع فى إدارة الوقت - الناس على قمة الأولويات.

الفصل الخامس: أساليب إدارية مستحدثة:

- الإدارة بالأهداف - الإدارة بضمير (الإدارة بالمبادئ) - إدارة التغيير - الإدارة على المكشوف - إدارة الأزمات - الإدارة فائقة السرعة - إدارة الوقت - إدارة الدقيقة الواحدة - إدارة الموجة الثالثة - الإدارة العالمية.

تقرأ في المجلد الثالث

الفصل الأول: الديناميكية البشرية فى إدارة الرياضة (الأسلوب الشخصى):

- الديناميكية البشرية - عناصر الأسلوب المهنى - الإدراك - القيم والمواقف والسلوكيات - مفاهيم الوقت والاتصال فى أداء العمل - مسار الصورة والأسلوب المهنى - تنفيذ مسار الصورة بالحديث إلى الجمهور - أخيرا . . ، ماهية الأسلوب الشخصى.

الفصل الثانى: التسويق الرياضى:

- ماهية التسويق الرياضى - عناصر التسويق - خطة التسويق الرياضى - الأخلاق والمسئولية الاجتماعية - التحديات والاتجاهات فى التسويق الرياضى - أساليب المنافسة والتسويق - تحالف الأندية الكبيرة على غرار تحالف الشركات العملاقة - متجهات التثبيت - إحصاءات - نماذج من الأندية والصالات والمصانع الرياضية - بعض أسباب الفشل فى الاحتفاظ بالعملاء.

الفصل الثالث: رؤية الصين الجديدة نحو استثمار الرياضة:

- مدخل - الاستطلاع عن بُعد - صناعة الرياضة قوامها المهارات الفنية والقدرات الخططية - مستقبل صناعة الرياضة - أعمدة الانتاج الرياضى - البداية والتطور.

الفصل الرابع: وكالات إدارة وتسويق الرياضة:

- أهداف هذا الفصل - الماهية والنشأة - خطة وكالة إدارة وتسويق الرياضة - وظائف وكالات إدارة وتسويق الرياضة - أنواع وكالات إدارة وتسويق الرياضة - التحديات التى تواجه وكالات إدارة وتسويق الرياضة - نماذج مصرية للتسويق والدعاية الرياضية.

الفصل الخامس: الاتصالات الحديثة:

- الاتصال فى الرياضة - المكونات النظرية للاتصال الشخصى - المكونات النظرية لاتصال المجموعات الصغيرة - المكونات النظرية للاتصال التنظيمى - المكونات النظرية للاتصال الجماهيرى وصناعة الإعلام - الإعلام المطبوع - جهات البث التجارى - تقديرات المشاهدة والاستماع.

الفصل السادس: الاتصالات فى الرياضة:

- مجالات الاتصال فى الرياضة - أهمية مهارات الاتصالات - كيف تصبح متصلا جيدا - الصحفى الرياضى - الصحافة المقروءة - الصحافة المنقولة (البث) - الوسيط- المراسل الداخلى - دور الدورات الأولمبية فى تنامى أعمال الاتصال - تأثير تكنولوجيا الاتصال على الرياضة.

الفصل السابع: نماذج للعقود الرياضية والإنشائية:

- عقد مدرب محترف - عقد احتراف لاعب - عقد احتراف لاعب كرة قدم (عقد لاعب مصرى غير هاو) - توثيق عقد لاعب كرة قدم بالاتحاد المصرى لكرة القدم - عقد للإعلانات المضيئة والثابتة والمتحركة بين وكالة متخصصة ونادى رياضى - عقد للاستغلال الإعلانى لوكالة متخصصة لكل من تذاكر مباريات كرة القدم وملاعب كرة اليد والسلة والطائرة فى نادى رياضى - عقد تصميم فرع لنادى رياضى - عقد مقاولة - عقد إيجار مطعم وكافيتريا فى نادى رياضى - عقد اتفاق لإنشاء خيمة رمضانية فى نادى رياضى.



الدكتـــــور
كمال الدين عبد الرحمن درويش

* عميد كلية التربية الرياضية للبنين (السابق) بالقاهرة – جامعة حلوان.
* حصل على الدكتوراه فى علوم التربية الرياضية من الأكاديمية العليا للثقافة البدنية بليبزج – ألمانيا.
* له عدة مؤلفات وبحوث منشورة فى مجالات الترويح والإدارة الرياضية ومشكلات التربية الرياضية.
* حصل على وسام الرياضة من الطبقة الأولى عام ١٩٨٠م.
* رئيس مجلس إدارة نادى الزمالك الرياضى.
* مدرب قومى لكرة اليد وعمل مستشارا للاتحاد السعودى لكرة اليد.
* ساهم فى تأسيس نقابة المهن الرياضية.
* مقرر اللجنة العلمية لترقى الأساتذة بالمجلس الأعلى للجامعات.
* عضو محكمة القيم بوزارة العدل.
* رئيس الاتحاد العربى لكليات التربية الرياضية من عام ١٩٩٥م وحتى عام ٢٠٠٠م.

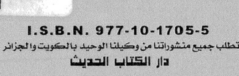
الدكتـــــور
محمد صبحى حســـــانين

* عميد كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة – جامعة حلوان.
* عين كأستاذ وخبير فى الأردن والمملكة العربية السعودية والبحرين قرابة عشر سنوات.
* رئيس الاتحاد المصرى للقوس والسهم.
* رئيس اللجنة العلمية باللجنة الأولمبية المصرية.
* عضو الاتحاد الدولى للتربية البدنية FIEP، والجمعية الأمريكية للصحة والتربية البدنية والترويح والرقص AAHPERD، والجمعية المصرية للأنثروبولوجيا البيولوجية، والجمعية المصرية لعلم النفس الرياضى.
* أمين اللجنة العلمية لترقى الأساتذة بالمجلس الأعلى للجامعات.
* أمين لجنة قطاع التربية الرياضية بالمجلس الأعلى للجامعات.
* عضو محكمة القيم بوزارة العدل.
* منسق جامعة حلوان بالمجلس الأعلى للجامعات عدة سنوات.
* له أكثر من ٣٠ مؤلفا فى الإحصاء والقياس والتقويم واللياقة البدنية والقوام وأنماط الأجسام والصقل والتدريب والتربية البدنية.
* حضر أكثر من مؤتمر دولى فى أمريكا وألمانيا وإنجلترا وفرنسا وهونج كونج والصين ومعظم الدول العربية.

هذه الموسوعة :

اختلفت طرق وأساليب الإدارة فى القرن الجديد، حيث أصبحت تدار على أنها صناعة فى إطار الجودة والعولمة واقتصاديات السوق الحر مما جعل الأمر أكثر صعوبة وأكثر حرفية.

فى هذه الموسوعة تعرضنا للأساليب الحديثة فى إدارة الأعمال فى الرياضة وإدارة المؤسسات الرياضية، وتعرضنا لأساليب مستحدثة فى إدارة الرياضة كإدارة الأزمات والإدارة على المكشوف...إلخ. لقد أصبحت صناعة الرياضة فى القرن الجديد تفوق فى مدخلاتها ومخرجاتها صناعات عديدة مثل السيارات والعط... وتحدثنا عن التخطيط للرياضة بأسلوب Zoop وفولبرايت لحل المشكلة بطرق إبداعية، وقدمنا ... بنماذج عالمية ومحلية مع شرح واف لإدارة الموارد البشرية، والتسويق والإعلام وأساليب فتح الأس... دخل الصناعة من أسواق رياضية وتحقيق دخل للرياضة من ترويج منتجات مصانع وشركات ع... ارتبطت المؤسسات والشركات العملاقة بالرياضة. ولكون بعض هذه الشركات تفوق ميزانياته... فأصبحت صناعة الرياضة تدار من خلال وكالات عالمية للتسويق والترويج وأصبح المنتج الرياض... «اللاعب» أو «الحدث الرياضى» أو «المنشأة الرياضية» مجالا للاستثمار والتربح، ومن ثم فكل ما هو ... الموسوعة جديد تماما على مكتبة الإدارة الرياضية العربية.



I.S.B.N. 977-10-1705-5
تطلب جميع منشوراتنا من وكيلنا الوحيد بالكويت والجزائر
دار الكتاب الحديث